



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský záměr  
Business Plan

Student:	Šárka Kupková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Šárka Kupková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: Podnikatelský záměr  
Business Plan

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska tvorby podnikatelského záměru
  3. Formulace konkrétního podnikatelského záměru
  4. Ekonomické zhodnocení reálnosti navrženého podnikatelského záměru
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.  
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 9. května 2014



.....  
Šárka Kupková

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska tvorby podnikatelského záměru .....</b>	<b>7</b>
2.1	Podnikatelský záměr .....	7
2.2	Zásady sestavení podnikatelského záměru.....	7
2.3	Základní body podnikatelského záměru.....	8
2.3.1	Titulní list.....	9
2.3.2	Obsah .....	9
2.3.3	Shrnutí .....	9
2.3.4	Popis podnikatelské příležitosti.....	9
2.3.5	Cíle firmy .....	10
2.3.6	Potenciální trhy .....	10
2.3.7	Analýza konkurence.....	11
2.3.8	Marketingová a obchodní strategie .....	11
2.3.8.1	Produkt.....	12
2.3.8.2	Cena .....	12
2.3.8.3	Distribuce.....	13
2.3.8.4	Propagace.....	13
2.3.9	Realizační projektový plán.....	14
2.3.10	Finanční plán.....	14
2.3.11	Strategická situační analýza .....	15
2.3.12	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu.....	17
2.3.13	Přílohy .....	18
<b>3</b>	<b>Formulace konkrétního podnikatelského záměru.....</b>	<b>19</b>
3.1	Titulní list.....	19
3.2	Shrnutí.....	20
3.3	Popis podnikatelské příležitosti.....	22
3.3.1	Založení podniku.....	23
3.4	Cíle firmy a struktura .....	24
3.4.1	Organizační struktura.....	24
3.4.2	Sídlo firmy .....	27
3.5	Potenciální trhy .....	28
3.5.1	Potenciální zákazníci.....	30
3.6	Analýza konkurence.....	32

3.7	Marketingová a obchodní strategie .....	36
3.7.1	Produkt .....	36
3.7.2	Cena .....	40
3.7.3	Distribuce .....	47
3.7.4	Propagace .....	47
3.8	Strategická situační analýza .....	52
3.9	Realizační projektový plán.....	54
<b>4</b>	<b>Ekonomické zhodnocení reálnosti navrženého podnikatelského záměru .....</b>	<b>55</b>
4.1	Bankovní subjekty.....	55
4.2	Dotační programy z fondů Evropské unie pro období 2014 - 2020 .....	62
4.3	Podpora podnikání v Moravskoslezském kraji .....	63
4.4	Vyhodnocení financování podnikatelského záměru .....	63
4.5	Finanční plán.....	64
4.5.1	Optimistická varianta .....	65
4.5.2	Reálná varianta.....	67
4.5.3	Pesimistická varianta.....	67
4.6	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu.....	68
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>76</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

Malé a střední podniky lze definovat několika způsoby. V odborné literatuře se vymezují tyto podniky z několika hledisek, a to dle statistického pojetí, nařízení komise EU, nebo podle zákona o podpoře podnikání. Všechna tato pojetí mají několik společných znaků, kdy nejdůležitějším kritériem je počet zaměstnanců. Za mikropodnik se považuje podnik, který zaměstnává 1 - 9 zaměstnanců, malý podnik zaměstnává 10 - 49 zaměstnanců a střední podnik 50 - 249 zaměstnanců. Podniky, které zaměstnávají více než 249 zaměstnanců jsou řazeny mezi velké.<sup>1</sup>

Malé a střední podniky plní významnou roli v ekonomice České republiky. Počet těchto podniků činil k 31. 12. 2011 celkem 1 066 787 (fyzických osob bylo 814 897 a právnických osob bylo 251 890), což představuje 99,84 % všech firem. V témže roce činil celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků 1 856 tis. zaměstnanců. Jejich podíl na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry činil 60,85 %.<sup>2</sup>

Počet malých a středních podniků činil k 31. 12. 2012 celkem 1 122 511 (fyzických osob bylo 851 178 a právnických osob bylo 271 333), což představuje 99,86 % všech aktivních firem. V porovnání s rokem 2011 se jejich počet zvedl o 55 724 subjektů. Celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků ve sledovaném roce byl 1 786 tis. Jejich podíl na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry činil 59,43 %. Počet zaměstnanců v porovnání s rokem 2011 klesl o 70 000.<sup>3</sup>

Založení samotného podniku obnáší několik konkrétních činností, které musí začínající podnikatel vykonat. Jednou z nich je sestavení podnikatelského záměru, ve kterém si ujasní své záměry, případně ho použije k dalším účelům. Podnikatelský záměr patří tedy k nejdůležitějším dokumentům. Jeho konkrétní kroky sestavení a užití jsou popsány v této bakalářské práci.

Cílem práce je zjištění reálnosti a životaschopnosti navrženého podnikatelského záměru, a to otevření cukrárny ve Frýdku-Místku.

---

<sup>1</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>2</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011 ze dne 11. července 2012 [online]. [16. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105614.html>

<sup>3</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012 ze dne 8. ledna 2014 [online]. [24. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument142895.html>

První kapitola je věnována řešení teoretických východisek tvorby podnikatelského záměru. Jsou zde rozebrány základní body a postupy sestavení záměru. Druhá kapitola obsahuje formulaci konkrétního podnikatelského záměru. V této části bude použita strategická situační analýza, marketingová strategie, analýza trhu a konkurence. V předposlední části jsou rozpracovány možnosti financování navrženého podnikatelského záměru spolu s jeho ekonomickým zhodnocením reálnosti, analýza SWOT včetně možných rizik a řešení. Závěrečnou část tvoří zhodnocení podnikatelského záměru a také doplňující přílohy.



## **2 Teoretická východiska tvorby podnikatelského záměru**

### **2.1 Podnikatelský záměr**

Současná literatura považuje podnikatelský plán a podnikatelský záměr za synonymum. Jak uvádí Veber (2009, s. 510), „Podnikatelský záměr (business plan) - výstup strategických aktivit vrcholového vedení firmy, který formuluje záměry vývoje firmy zpravidla v oblasti tržní, výrobního portfolia, záměrů technického rozvoje a investic a dále ve sféře personální. Významnou součástí podnikatelského plánu je finanční plán.“<sup>4</sup>

### **2.2 Zásady sestavení podnikatelského záměru**

Podnikatelský záměr stojí na počátku každého rozhodování o podnikání. Jeho zpracováním si lze ověřit, zda je projekt reálný a životaschopný. Podnikatelský záměr může být zpracován výhradně pro potřebu podnikatele, dále pro potřebu banky, investora nebo partnera. Pro jeho tvorbu se v současné době nejvíce využívají informace a kontakty v elektronické podobě. Přímý kontakt se zákazníky a dodavateli by měl však být zachován.<sup>5</sup>

**K důvodům, proč sestavovat podnikatelský záměr, patří:**

- hledání a řešení potenciálních problémů a chyb,
- proces plánování a reakce na změny,
- potřeba získat chybějící finanční prostředky,
- potřeba cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení,
- ujasnění, jak oslovit zákazníky,
- nalezení správných trhů, kde bude nabízen produkt,
- zjištění síly konkurence,
- kolik je třeba zaměstnanců a další.

V návaznosti na finanční plán je nutno si uvědomit, zda je projekt realizovatelný, konkurenceschopný, či nikoli. Zda se vyplatí pokračovat v podnikání i v dalších letech.<sup>6, 7</sup>

---

<sup>4</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>5</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>6</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>7</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Obsah podnikatelského záměru není nikde závazně stanoven. Záleží na oblasti, ve které se podnik angažuje, a podle druhu podniku existuje několik různých struktur podnikatelského záměru. Přesto by však některé náležitosti měl obsahovat bez ohledu na to, pro jaký podnik je vytvořen a pro jakou skupinu lidí je určen. Podnikatelský záměr by měl být jednoduchý, srozumitelný, přesný a stručný, logický, pravdivý a reálný, s konkrétními a měřitelnými cíli, zaměřený na výsledky.<sup>8</sup>

### **2.3 Základní body podnikatelského záměru**

Základní osnova podnikatelského záměru bývá podobná. Nedá se určit, která je správná. Každý investor nebo banka požadují jinou strukturu a obsah. Někteří dávají přednost prezentacím z důvodu větší přehlednosti a úspory času. Banky většinou vyžadují podrobně vypracovaný podnikatelský záměr.

Existuje mnoho doporučení, kterými se lze řídit při vypracovávání záměru. Konkrétní struktura však musí odpovídat jeho účelu. Obecně bývá podnikatelský záměr členěn do následujících bodů:

- titulní list,
- obsah,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle firmy,
- potencionální trhy,
- analýza konkurence,
- marketingová a obchodní strategie,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
- přílohy.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Brno: Computer Press, c2007, 734 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>9</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

### 2.3.1 Titulní list

Titulní list slouží jako identifikační část, která obsahuje obchodní název, název podnikatelského záměru, datum vzniku, jméno autora, logo podniku.<sup>10</sup>

### 2.3.2 Obsah

Za titulním listem následuje obsah včetně seznamu příloh, jehož uvedením je usnadněna orientace v podnikatelském záměru. Obsah by měl být krátký. Měl by být omezen pouze na první tři úrovně nadpisů. Větší podrobnost obsahu není nutná.<sup>11</sup>

### 2.3.3 Shrnutí

Ve shrnutí by se mělo jasně, stručně a výstižně shrnout o čem záměr pojednává, upozornit na hlavní myšlenku, na přínosy podnikání. Právě shrnutí je část, která čtenáře naláká nebo odradí, proto by se mu měla věnovat patřičná pozornost. Dále se zde zdůrazní poskytované produkty, trh a tržní trendy, konkurence, podnikové cíle, možnosti růstu, vývoj firmy, vize, financování. Rozsah shrnutí by měl být od dvou do sedmi stran. Ačkoliv se shrnutí umísťuje hned na začátek, zpracovává se, až když je podnikatelský záměr hotový.<sup>12</sup>

### 2.3.4 Popis podnikatelské příležitosti

Zde firma představí podrobný popis podnikatelské příležitosti, zda se hodlá zaměřit na již existující trh nebo nalézt technickou novinku, kterou je schopna právě ona nejlépe zavést a využít. Představí svůj výrobek či službu a uvede, kdo ji potřebuje a jak bude její myšlenka převedena do podoby tržeb a zisku.

Jestliže se jedná o **výrobek**, je důležité uvést i služby, které jej doplňují - servis, zaškolení, instalace, montáž nebo poradenské služby. Zmíněna by měla být **konkurenční výhoda** a prokazatelnost, že se přichází s lepší nabídkou, cenou, kvalitou, doplňkovými službami, aj. Podnikatelský záměr může být úspěšný pouze tehdy, jestliže produkt přinese užitek pro **zákazníka**. Výrobek nebo služba musí být lepší než nabídka konkurence. Proto je třeba při popisu podnikatelského záměru zdůraznit, jaký prospěch

---

<sup>10</sup> KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Brno: Computer Press, c2007, 734 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>11</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>12</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

plyne z nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě od konkrétní firmy a ne od konkurence.<sup>13</sup>

### 2.3.5 Cíle firmy

Jak uvádí Kovář (2008, s. 30), strategické cíle jsou „očekávané budoucí výsledky představující žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout.“ Strategické cíle jsou ovlivněny různými faktory. Patří zde vliv prostředí, ve kterém firma působí, dostupné výrobní faktory, interní vztahy, vlastnosti a schopnosti majitelů. Definuje se vize, kam bude firma směřovat, čeho chce dosáhnout a kam se chce za určité časové období posunout.

Cíle by měly splňovat zásady SMARTER:

- **Stimulating** - stimulovat k co nejlepším výsledkům,
- **Measurable** - měřitelné,
- **Accetable** - přijatelné pro všechny pracovníky,
- **Realistic** - reálné, dosažitelné,
- **Timed** - termíny průběžné a konečné,
- **Ethical** - etické, ekologické,
- **Resourced** - zaměřené na zdroje.<sup>14</sup>

### 2.3.6 Potenciální trhy

Při realizaci podnikatelského záměru může být podnikatel úspěšný pouze tehdy, když najde trh s odpovídající velikostí a s velkým růstovým potenciálem. Trh, jenž bude mít zájem o nabízené produkty, popř. jejich inovace.

Primárně se vymezí cílový trh a popíše takové skupiny zákazníků, které mají z výrobku nebo služby značný užitek, mají k nim snadný přístup a jsou ochotny za ně zaplatit. Čím lépe se to podaří, tím lépe se můžou výrobky a služby přizpůsobit přáním zákazníků.

Poté, co je vymezen trh, provede se průzkum trhu – což je ve většině případů velice náročné, ať již finančně či administrativně. Jako informační zdroj lze využít např. internet, stránky statistického úřadu, ročenky, materiály příslušných ministerstev,

---

<sup>13</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>14</sup> KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

materiály oborových svazů, informace Hospodářské komory ČR, odborné publikace, časopisy, aj. Provádění průzkumů se řídí tímto postupem:

- sestavení seznamu otázek, na které je nutné znát odpověď,
- sestavení dotazníku a absolvování co nejvíce pohovorů s klienty, dodavateli, odborníky, aj.,
- popsání cílového trhu a budoucí vývoj.

Průzkum trhu je nákladný a také velice obtížný. Pokud si jej malá firma provede sama, ušetří nejen peníze, ale také pozná možné zákazníky a naváže důležité kontakty.<sup>15</sup>

### 2.3.7 Analýza konkurence

V podnikatelském záměru si podnikatel určí tři až pět firem, které představují konkurenci - firmy nabízející stejné či podobné služby nebo produkty. Zhodnotí jejich postavení na trhu a bude hledat své možné konkurenční výhody. Mezi ně patří cena, kvalita, výrobky, technologie, servis apod. Tuto konkurenci, která představuje velké riziko, lze označit jako **vnitřní stávající**. Podnikatel by měl ve své analýze důkladně zvážit postup, jak se s touto konkurencí vyrovná.<sup>16</sup>

### 2.3.8 Marketingová a obchodní strategie

Marketing má velký vliv na budoucí úspěch firmy, proto je nutné v podnikatelském záměru přesvědčit, že má firma dobrou marketingovou strategii - výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu.

Výběr cílového trhu souvisí s volbou cílové skupiny zákazníků. Při této volbě se musí přihlížet k faktu, zda vybraná cílová skupina bude schopna výrobek či službu zaplatit.

Úkolem tržní pozice produktu je ukázat zákazníkovi, jak nahlížet na daný produkt, jaký názor si na něj vytvořit a odlišit ho od konkurence. Vhodně zvolenou marketingovou strategií může být dosaženo žádoucí konkurenční výhody.

Marketingový mix tvoří a konkretizuje všechny kroky, které firma dělá, aby vzbudila poptávku po produktu. Tyto kroky se označují jako 4P - **p**rodukt, **p**rice, **p**lace, **p**romotion. Lze se setkat i s modelem 7P, kde dalšími prvky jsou **p**olitics, **p**ublic

---

<sup>15</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>16</sup> KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Brno: Computer Press, c2007, 734 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

opinion, **p**eople. Z pohledu zákazníka se marketingový mix 4P mění na 4C - **c**ustomer, **c**ost, **c**onvenience, **c**ommunications.<sup>17, 18</sup>

**Tabulka 2.1 Vztah 4P a 4C**

<b>4P</b>	<b>4C</b>
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají
Místo	Dostupnost řešení
Propagace	Komunikace

Zdroj: Dle Bárty (2009, s. 26)

### **2.3.8.1 Produkt**

Produkt určuje nejen samotný výrobek nebo službu, která tvoří podstatu nabídky firmy na trhu, ale rovněž sortiment, design, kvalitu, image výrobce, obal, značku, služby a záruky. Všechny tyto faktory bezprostředně uspokojují očekávání a potřeby spotřebitelů. Konkurenceschopnost bude zajištěna pouze v případě, pokud se bude výrobek přizpůsobovat stoupajícím nárokům zákazníka a držet tempo s technickým pokrokem.<sup>19</sup>

### **2.3.8.2 Cena**

Cena je suma peněz, za kterou se produkt nebo služba prodává. Zahrnuje veškeré slevy, náhrady, podmínky placení nebo možnosti úvěru.

Stanovená cena ovlivňuje zákazníka, jeho nákupní rozhodování a zároveň také určuje konkurenční pozici. Zákazník očekává u zboží s vyšší cenou odpovídající vyšší kvalitu. Cena je pro něj výdajem, proto si před nákupem zboží promyslí, zda dostane i odpovídající užitek a kvalitu.

Při tvorbě ceny by se mělo přihlížet k cílům firemní a cenové politiky, nákladům na výrobu, velikosti poptávky, konkurenci a k fázi životního cyklu, ve které se výrobek nachází. Tvorba ceny vychází z nabídky nebo poptávky. **Nákladově orientovaná cena** je nejčastější metodou tvorby cen. Vychází z kalkulace nákladů, k nimž se přičte žádoucí zisková přírážka podle rozhodnutí vedení firmy. Výhodou je jednoduchost,

<sup>17</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>18</sup> BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

<sup>19</sup> BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

nevýhodou je přehlížení zákazníka a konkurence. Základem **poptávkově orientovaných cen** je hodnota výrobku vnímaná zákazníkem. Názor kupujícího se zjišťuje výzkumem trhu. Cena vycházející z **cen konkurence** je stanovena jako průměr z cen konkurentů u stejného či velmi podobného zboží.<sup>20</sup>

#### 2.3.8.3 Distribuce

Metody a způsoby, jak prodávat produkt či službu spolu s distribučními cestami, dostupnosti distribučních sítí, zásobování, prodejního sortimentu a dopravy vymezuje distribuční politika. Prodej přímo konečným spotřebitelům je vhodný u drahých produktů, individuální zakázky nebo při silné konkurenci.<sup>21</sup> V současné době většina výrobců neprodává své výrobky přímo konečným spotřebitelům, ale využívá různé zprostředkovatele - distribuční cesty.<sup>22</sup>

#### 2.3.8.4 Propagace

Pomocí propagace se zákazník dozví o produktu a pozná jeho výhody. Cílem je stimulovat poptávku, poskytnout informace o produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití a také vyvolat pozitivní postoj zákazníka k danému výrobku. Komunikační mix zahrnuje řadu nástrojů, které mohou být využity. Nevhodně zvolená kombinace těchto nástrojů může firmě velice uškodit.

**Reklama** je placená, neosobní a jednosměrná forma komunikace firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, a to prostřednictvím různých médií. Cílem reklamy je budování povědomí, posílení znalosti, ovlivňování postojů a preferencí.

**Podpora prodeje** je časově omezený, krátkodobý program prodejce, který vyžaduje spoluúčast zákazníků formou okamžité nákupní reakce. Snahou je učinit nabídku atraktivnější poskytnutím výhody (přidané hodnoty). K motivaci zákazníka slouží slevy, kupony, vrácení peněz, větší objem, soutěže, vzorky zdarma, prémie, věrnostní programy apod.

---

<sup>20</sup> BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

<sup>21</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>22</sup> BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

**Přímý marketing** představuje kontaktování stávajících nebo potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci. Využívá média umožňující přímý kontakt: direct mail, teleshopping, telemarketing, osobní prodej.

**Práce s veřejností** - public relations - se nezabývá pouze vztahy k současným či potenciálním spotřebitelům, ale také vztahy se svým okolím a s veřejností. Cílem public relations je udržet a zlepšovat dobrou image firmy, získávat sympatie a podporu veřejnosti a institucí.

**On-line komunikace** zahrnuje jako formu komunikace tyto nástroje: internet, audiovizuální média, sociální sítě, mobilní telefony a interaktivní televize. Komunikace pomocí moderní techniky má globální dosah a je snadno měřitelná.<sup>23</sup>

### 2.3.9 Realizační projektový plán

Dalším důležitým krokem pro realizaci záměru je vytvoření časového harmonogramu všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Nejprve se určí všechny důležité kroky a aktivity, které musí být v souvislosti s realizací podnikatelského záměru podniknuty, stanoví se milníky, kterých chce podnikatel dosáhnout a termíny jejich dosažení. V tomto kroku by již mělo být jasné, jak dlouho bude realizace trvat, kdy budou zahájeny jednotlivé etapy a kdy budou skončeny. Z tohoto plánu lze následně vyčíst v jaké výši a v jakém okamžiku budou využívány finanční prostředky.<sup>24</sup>

### 2.3.10 Finanční plán

K nejdůležitější části podnikatelského záměru patří finanční plán, na jehož základě se budou investoři rozhodovat o úspěšnosti a výnosnosti projektu. Finanční plán určuje přesnou výši investic a ověřuje reálnost podnikatelského záměru. Do finančního plánu se zejména zahrnuje:

- plán nákladů,
- plán výnosů,
- plán peněžních toků,
- plánovaný výkaz zisků a ztrát,
- plánovaná rozvaha,
- finanční analýza,

---

<sup>23</sup> BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

<sup>24</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.



- výpočet bodu zvratu,
- plán financování aj.<sup>25</sup>

### 2.3.11 Strategická situační analýza

#### PEST analýza

**PEST analýza** slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů:

**P** - Political - politicko-právní - sociální politika, politika zdanění, antimonopolní opatření, legislativa podnikatelského sektoru atd.,

**E** - Economical - ekonomické - míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti atd.,

**S** - Social - sociální - demografický vývoj, životní úroveň obyvatelstva, přístup k práci apod.,

**T** - Technological - technické, resp. technologické - vládní podpora vědy a techniky, inovace produktů, vývoj technologií apod.<sup>26</sup>

Vzhledem k předpokládanému podnikatelskému záměru bude analýza zkoumána takto:

**P** - sociální politika (zákoník práce), legislativa v podnikatelském sektoru (normy),

**E** - míra nezaměstnanosti, mzda,

**S** - sociálně-kulturní prostředí regionu,

**T** - technologické možnosti v oblasti podnikání.

#### Porterův model pěti sil

Cílem Porterovy analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost nejlépe brání konkurenčním tlakům nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch.

Model identifikuje pět vlivných tržních sil:

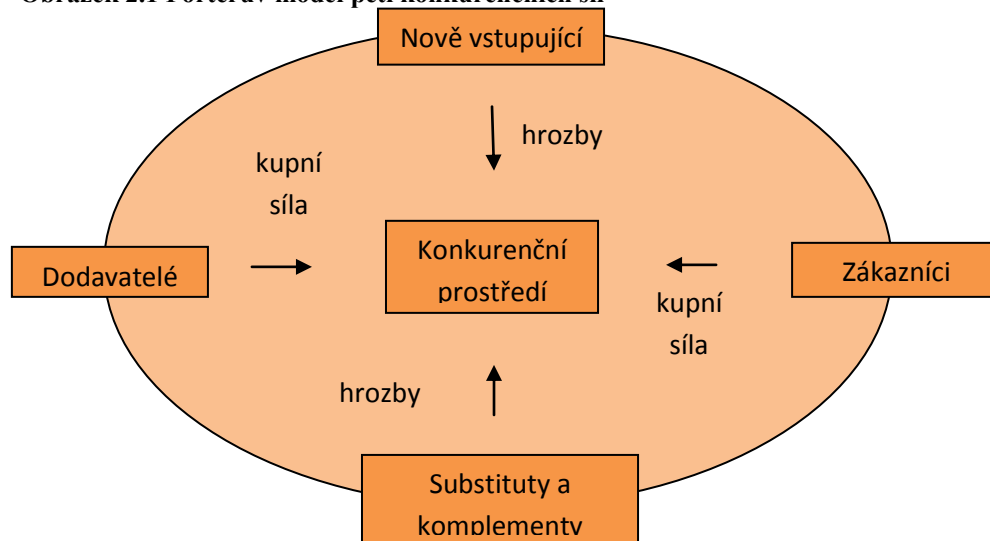
- současní konkurenti,
- potenciální noví konkurenti,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- substituční výrobky.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Brno: Computer Press, c2007, 734 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>26</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>27</sup> KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

**Obrázek 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**



Zdroj: Dle Kováře (2008, s. 106)

### **Ohrožení ze strany nově vstupujících**

Intenzita konkurence uvnitř konkurenčního prostředí se zvyšuje s počtem subjektů v tomto prostředí. Eventuální rozhodnutí potenciálních konkurentů ovlivňují bariéry vstupu do daného odvětví.

### **Interní rivalita mezi konkurujícími si firmami**

Rivalita má obvykle podobu boje o postavení na trhu. Dochází k ní, pokud jeden nebo více konkurentů vidí příležitost si své postavení zlepšit. Nejčastější používané bývají taktiky cenové a reklamní kampaně, uvádění nových výrobků, nabídka lepších služeb a záruk pro zákazníky.

### **Ohrožení ze strany dodavatelů**

Čím je vyšší závislost výrobce na jednom dodavateli, tím rychleji roste vyjednávací síla dodavatele. Mezi okolnosti, které ovlivňují manévrovací schopnosti dodavatelů, patří např.: velikost dodávaných substitutů, stav, kdy odvětví není pro dodavatele existenčně důležité, pokud hrozí jejich integrace a diferencovanost dodavatelů.

### **Vyjednávací síla zákazníka**

Vyjednávací síla zákazníků vypovídá, jak snadno mohou přejít na jiný druh zboží nebo služby s co nejmenšími náklady. Sílu zákazníků ovlivňují např. tyto faktory: počet velkoodběratelů, velikost nákupů, pokud kupující vyžadují nižší ceny nebo více služeb.

## Ohrožení ze strany substitučních produktů

Intenzita konkurence bude tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních produktů na dané odvětví. Tato síla většinou způsobuje cenovou konkurenci.<sup>28</sup>

### 2.3.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Pokud má podnikatel se svým záměrem uspět, musí znát jeho silné a slabé stránky, a dále příležitosti a hrozby, kterým je nebo bude vystaven. Nejčastěji používaným nástrojem k odhalování těchto podmínek je **SWOT analýza**.

Strengths - silné stránky

Weaknesses - slabé stránky

Opportunities - příležitosti

Threats - hrozby

**Silné a slabé stránky** se vztahují k vnitřnímu prostředí firmy. Lze mít nad nimi určitou kontrolu a mohou být ovlivněny. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů, personál. **Příležitosti a hrozby** vyplývají z vnějšího prostředí, okolí firmy a působí na ni prostřednictvím nejrozličnějších faktorů (situace na trhu práce, konkurence, legislativa). Všechny faktory se zapíší do tabulky tvořené čtyřmi kvadranty - S, W, O, T.<sup>29</sup>

Kombinacemi vnitřních a vnějších stránek jde volit mezi různými typy strategií vycházející ze čtyř přístupů:

- S-O - využívání silných stránek a příležitostí z okolí,
- W-O - snaha eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí z okolí,
- S-T - využívání silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- W-T - snaha vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.<sup>30</sup>

Každý podnikatelský záměr, ať je sebedokonaleji zpracován, v sobě nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že se reálné výsledky budou lišit od očekávaných. Proto by měla být součástí každého podnikatelského záměru **analýza rizik**. Tato analýza se snaží

---

<sup>28</sup> KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

<sup>29</sup> KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Brno: Computer Press, c2007, 734 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>30</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

předejít negativním následkům možného vývoje rizikových faktorů. Čím pečlivěji bude provedena analýza rizik, tím lepší bude plánování.<sup>31</sup>

Rizika se dělí na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější, podle věcné náplně na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční a politická.

Jestliže jsou rizika analyzována, podnikatel navrhne **preventivní opatření**, která mu mohou pomoci snížit výskyt rizikových situací. Mezi konkrétní způsoby ochrany proti rizikům patří diverzifikace (rozložení) rizika, dělení rizika, transfer (přesunutí) rizika na jiné subjekty, pojištění, etapová příprava a etapová realizace projektu.<sup>32</sup>

### 2.3.13 Přílohy

Rozsah a počet příloh závisí vždy na konkrétním případě. V seznamu by měly být zařazeny:

- životopisy klíčových osobností,
- výpis z obchodního rejstříku,
- analýza trhu,
- rozvahy a výkaz zisku a ztráty,
- smlouvy,
- grafy,
- obrázky výrobků a prospekty.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Brno: Computer Press, c2007, 734 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

<sup>32</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>33</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

### 3 Formulace konkrétního podnikatelského záměru

#### 3.1 Titulní list



Název provozovny:	Cukrárna Kopretina
Adresa provozovny:	Nádražní 1118, Frýdek-Místek 738 01
Majitelka:	Šárka Kupková
Právní forma podnikání:	Podnikání na základě živnostenského oprávnění Živnost řemeslná - pekařství, cukrářství
Zodpovědná osoba:	Michaela Mrázková
Telefonní číslo:	723 136 328
Email:	cukrarna.kopretina@seznam.cz

### 3.2 Shrnutí

Podnikatelský záměr pojednává o otevření nové cukrárny ve Frýdku-Místku. Majitelkou je autorka podnikatelského záměru, Šárka Kupková, podnikající jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění. Zodpovědnou osobou a hlavní cukrářkou je paní Michaela Mrázková, jež je vyučenou cukrářkou s mnohaletou praxí v oboru. Cukrárna, která bude zároveň výrobnou a prodejnou, bude vyrábět domácí řezy, originální dezerty a sladké pečivo. Součástí stálé nabídky zákusků budou i řezy bezlepkové a pro diabetiky. Veškeré výrobky budou vyráběny z kvalitních surovin, bez použití chemických konzervačních látek. Zákazníci budou moci ochutnat výbornou značkovou kávu, čaj a nealkoholické nápoje. Zahájení provozu je naplánováno na 1. 9. 2014.

Cukrárna bude otevřena v nově rekonstruovaném obchodním centru Pracák, které stojí na ulici Nádražní, blízko vlakového nádraží. Ke konci roku bude nedaleko otevřeno nové multifunkční centrum Frýda a sportovní centrum Polárka. Prostory pro cukrárnu o rozloze 60 m<sup>2</sup> se nacházejí v přízemní části, mají dvě výlohy, novou podlahu i strop s osvětlením. Po rekonstrukci zde vznikne samostatná kuchyň, prodejní část bude mít dostatek místa pro pohodlné posezení pro zákazníky. Dále zde bude i toaleta. Jedním z cílů je rozvoj podniku, kdy bude v budoucnu rozšířena prodejní část o dětský koutek a WiFi zdarma pro zákazníky. Cukrárna bude plně nekuřácká, což rodiče s malými dětmi určitě s radostí uvítají.

Strategií cukrárny jak uspět na trhu, je výroba domácích zákusků a dortů z kvalitních a pečlivě vybíraných surovin. Nabídka je rozdělena na zákusky, originální dezerty, cupcakes, sladké pečivo, bezlepkové a dia výrobky. Zákusky budou pečený jako dorty, které se budou krájet na řezy. Právě italské **tiramisu** z mascarpone, krémový **cheesecake** se spodní sušenkovou vrstvou, **havana** řez polévaný karamelovou náplní a zdobený šlehačkou, nadýchaný **harlekýn** s bílou a čokoládovou šlehačkou, **čokojahoda** řez s oříškovým těstem, promazaný jahodovou náplní a zdobený čokoládou a jahodami, takovým zákuskům, které potěší oko i chuťové buňky, nemůže nikdo odolat. Mezi originální dezerty patří **horké čokoládové suflé s rumem**, francouzský koláč **clafoutis s meruňkami**, jehož těsto je připravené s meruňkovou šťávou a smetanou, výborný osvěžující dezert **zapečené švestky s drobenkou**, **mascarpone se zázvorem a čokoládou** je bohatá směs hořké čokolády a italského krémového sýra mascarpone s vůní rumu a zázvoru, dále **mango s karamelem**, které je nasáklé směsí rumu a skořice schované pod vrstvou jogurtu a karamelu. Všechny **cupcakes**, malé dortíky -

**cappuccino, mátové, borůvkové, s banánem a pařížskou šlehačkou, mimosa** - jsou zdobeny dokonale vhodným krémem k neskutečně chutnému těstu. **Jablkový závin** je upečený v domácím těstě, **anglické vdolečky** podávané s jahodovým džemem, voňavé **čokoládové bochánky, křehké koláčky** se sušeným ovocem, domácí **roláda** naplněná džemem, krémem z mascarpone a sypaná kokosem; toto je nabídka sladkého pečiva, které potěší v kteroukoliv denní dobu. Zákazníci, kteří trpí celiakií nebo cukrovkou, si v cukrárně také vyberou svou sladkou tečku - **pařížské řezy s pudinkovým piškotem a bezlepkové jablečné řezy**. Nabídka je rozmanitá, každý zákazník si určitě vybere podle své chuti. Když se nebude moci rozhodnout, milá a ochotná prodavačka mu určitě ráda poradí. Žádná konkurence, která byla podrobena mystery shoppingu - výzkum trhu provedený "fiktivním zákazníkem", který získává informace o produktech a službách konkurence, nenabízela netradiční a originální dezerty, ani cupcakes a ovocné koláče.

Pro tvorbu cen byla zvolena metoda testu cenové citlivosti, kdy respondenti určovali, při jaké ceně jim připadá určitý výrobek jako levný, drahý, tak levný, že by pochybovali o jeho kvalitě a tak drahý, že by si ho nekoupili. Na základě výsledků dotazníků byly určeny ceny výrobků v rozpětí od 15 - 41 Kč. Oproti konkurenci se mohou zdát ceny vyšší. Nová cukrárna ovšem chce nabízet určitý standard a kvalitu, postupně vylepšovat vybavení prostor pro zákazníky a kuchyně a časem zaměstnat nové pracovníky. Bez dobře stanovené ceny, která odpovídá kvalitě, nelze nic z toho uskutečnit. Cukrárna si své stálé zákazníky, kteří ocení kvalitu nabízených zákusků a služeb, určitě najde.

Moravskoslezský kraj trpí dlouhodobě jednou z nejvyšších nezaměstnaností v České republice. Ve Frýdku-Místku bylo v prosinci 2013 evidováno 7,8 % nezaměstnaných. Lidé se snaží šetřit, ale neodepřou si kvalitní stravu. Jak vyplynulo z marketingového průzkumu, 75 % respondentů má zájem o novou cukrárnu, od které očekávají domácí kvalitní zákusky, dobrou kávu, příjemné posezení a milou obsluhu. Za potenciální zákazníky lze považovat všechny, kteří budou mít cestu na vlakové nádraží. Dále lidé mířící do nového multifunkčního centra Frýda a sportovního centra Polárka, nebo se z něj vracějící domů, mohou strávit příjemný čas v útulném prostředí cukrárny. Taktéž obyvatelé žijící v blízkém okolí, dá se tedy říci, že potenciálními zákazníky mohou být všichni obyvatelé, kteří rádi ochutnají výrobky nové cukrárny a budou se vracet. Určitě stojí za zmínku, že součástí obchodního centra Pracák je i hotel Richtr. Spolupráce s hotelem, ale i dalšími kavárnami či jinými podniky a dodávání jim čerstvých zákusků by představovalo pro cukrárnu trvalé tržby.

Z marketingového výzkumu dále vyplynulo, že 89 % dotázaných je ochotno si připlatit za zákusek vyrobený z kvalitních surovin. Stejně procento respondentů by vyzkoušelo netradiční druhy sladkých zákusků. Jak již bylo uvedeno, tyto zákusky se nenacházejí v žádné konkurenční cukrárně. Za hlavní konkurenční cukrárny byly označeny cukrárny Vlasta, Zámecká cukrárna, Kemal Rušitvič a Slezská pekárna a cukrárna. Všechny cukrárny nabízejí výrobky vlastní výroby, všechny cukrárny kromě Slezské pekárny a cukrárny mají vnitřní posezení. Tuto cukrárnu lze považovat spíše za pekárnu pečiva, její otevírací doba o víkendu je pouze v sobotu do 12 hodin a nelze ji považovat za velkou konkurenci. Cukrárna Kemal Rušitvič má možnost venkovního posezení, což lze považovat za její výhodu. Nabídka je téměř všude podobná a cenové rozpětí taktéž. Dalšími konkurenty by mohly být blízké prodejny potravin, prodejna Hruška umístěna v obchodním centru Pracák a supermarket Billa. Tyto obchody nabízejí pouze balené zákusky v plastových krabičkách. Není potřeba se jich obávat a považovat je za vážnou hrozbu.

Kromě chutných výrobků a kávy chce cukrárna nabídnout zákazníkům i příjemné a útulné prostředí, kde se budou cítit vždy vítáni. K tomu by mělo pomoci vybavení a dekorace prodejny. Prodejna bude vymalovaná pomerančově oranžovou barvou, na zdech budou obrázky s květinovými motivy, na stolech ubrusy, vázička s květinou a po stranách obou výloh budou viset dlouhé závěsy, které dodají celé místnosti tu pravou atmosféru. Posezení bude pohodlné.

Rekonstrukci, vybavení prodejny, kuchyně, pořízení spotřebičů a surovin nelze uskutečnit bez počáteční investice. Potřebná částka byla vypočtena na 606 918 Kč. Jako nejvhodnější druh financování byla zvolena osobní půjčka u Raiffeisen bank. Výše půjčky činí 300 000 Kč s měsíčními splátkami 9 808 Kč po dobu 36 měsíců. Majitelka vloží ze svých osobních úspor částku 307 000 Kč. Bude-li půjčka schválená, její pravidelné splátky začnou po domluvě s bankou až po jejím vyčerpání, tedy od září 2014. Přehled hospodaření cukrárny byl odhadnut na tři roky podnikání ve třech variantách - optimistická, reálná a pesimistická. Jako ideální byla určena optimistická varianta, kdy náklady vynaložené před zahájením provozu budou navráceny v srpnu 2015. Průměrný čistý zisk by se pohyboval kolem 670 000 Kč ročně.

### **3.3 Popis podnikatelské příležitosti**

Podnikatelská příležitost spočívá především v nalezení mezery na trhu a využití schopností a dovedností ve správnou chvíli. Přímě ve městě a v jeho okrajových částech



již existuje několik cukráren, které nabízejí své výrobky zákazníkům. Bude proto obtížné se na trhu zařadit. Přesto zde stále existuje možnost úspěchu, obzvláště když se na trhu objeví firma nabízející něco nového a originálního. Zákazníci si chtějí odpočinout v příjemném nekuřáckém prostředí, vypít si dobrou značkovou kávu, pochutnat si na výborném zákusku nebo udělat radost svým blízkým koupí dortu. Hlavním cílem cukrárny je nabízet produkty, které budou vyrobeny z kvalitních a čerstvých surovin. Zákazníci chtějí za své peníze získat tu nejlepší kvalitu, kterou jim tato provozovna může zaručit. Cukrárna bude vyrábět dorty, které se budou krájet na jednotlivé řezy, sladké pečivo, jeden druh bezlepkového zákusku a jeden pro diabetiky, ale také originální dezerty, čímž bude možno nalákat zákazníky a získat výhodu nad konkurencí. Celé dorty se budou vyrábět v prvních měsících pouze na zakázku, podle přání zákazníků. Zkušený cukrář bude schopný upéct klasické, svatební i atypické dorty. Po zavedení provozu a dle zájmu zákazníků bude možno pořádat oslavy pro malou uzavřenou společnost. Dalším plánem na rozšíření cukrárny je založení dětského koutku a zavedení WiFi zdarma pro zákazníky, kteří si zákusek a kávu dají přímo v cukrárně. Od března 2015 by cukrárna začala prodávat točenou zmrzlinu z pronajatého zmrzlinového stroje.

### **3.3.1 Založení podniku**

Pro tento podnikatelský záměr byla zvolena právní forma podnikání fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění. Založení cukrárny je řemeslná ohlašovací živnost - pekařství, cukrářství. Pro založení této formy živnosti musí být splněna podmínka - odborná způsobilost, která se prokazuje výučním listem v oboru a praxí. Tuto podmínku bude splňovat zaměstnaná cukrářka, paní Michaela Mrázková, která bude zároveň odpovědným zástupcem. Dalšími podmínkami jsou dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost, která se prokáže výpisem z evidence Rejstříku trestů. Tento výpis si obstará živnostenský úřad sám. Vyplněný registrační formulář pro fyzické osoby slouží nejen pro živnostenský úřad, ale také k registraci na finančním úřadě, České správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně a úřadu práce. Další dokumenty, které se musí přiložit k registračnímu formuláři, jsou nejčastěji občanský průkaz, doklady prokazující odbornou způsobilost,

doklady o právu užívání prostor uvedených jako místo podnikání, prohlášení odpovědného zástupce se souhlasem ustanovení do funkce.<sup>34</sup>

**Poplatky** - správní poplatek za ohlášení živnosti 1 000 Kč, ověření listin odhadem 1 500 Kč.

### 3.4 Cíle firmy a struktura

Posláním firmy bude nabízet zákazníkům chutné a kvalitní výrobky, jejichž kvalita bude nadstandardní a které budou naplňovat jejich očekávání. Samozřejmostí zůstává, aby zákazníci byli vždy spokojeni a dorty přispívaly ke zpříjemnění jejich oslav a jiných slavnostních příležitostí, a to jak chuťově, tak svým vzhledem.

Prvořadou vizí firmy bude vybudování základny stálých zákazníků, a to jak v odběru řezů, originálních dezertů, tak v odběru dortů. Získávání nových zákazníků patří do strategie od samého počátku. Po zařazení podniku na trhu je možno uvažovat o rozšíření nabídky a provozovny.

#### **Základní cíle cukrárny:**

- zahájení provozu 1. 9. 2014,
- vybudování základny stálých zákazníků,
- splacení úvěru do 3 let,
- v roce 2015 rozšíření nabídky zákusků,
- rozšíření prodejní části o dětský koutek a WiFi do jednoho roku od otevření,
- zlepšení vybavení kuchyně o lepší spotřebiče.

#### 3.4.1 Organizační struktura

Organizační struktura bude vzhledem k velikosti firmy jednoduchá. **Majitelka** bude jediná přímá nadřízená všech zaměstnanců. Otevírací doba bude 8:00 do 17:00, od pondělí do neděle, včetně svátků. Zavřeno bude 1. 1., 25. 12. a 26. 12.

**Cukrář** by měl být zkušený a vyučený v oboru. Protože se jedná o nový podnik, je toto velice důležitá podmínka. Nebylo by vhodné mít začínajícího cukráře, který by potřeboval nad sebou stálý dohled. Další požadavky jsou kreativita, ochota se učit novým věcem, nebát se experimentovat. Vzhledem k tomu, jakým směrem bude cukrárna zaměřena, nejsou tyto požadavky nějak výjimečné. Cukrář bude zaměstnán na

---

<sup>34</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

hlavní pracovní poměr, hodinová mzda bude činit 80 Kč a týdenní pracovní úvazek 40 hodin.

**Pomocný cukrář** by měl mít taktéž vzdělání v oboru a stejné dovednosti jako hlavní cukrář. V případě nepřítomnosti hlavního cukráře bude muset tato síla zastat veškerou jeho práci. Další jeho povinností bude také úklid pracoviště. Pomocný cukrář bude zaměstnán na poloviční úvazek se mzdou 70 Kč za hodinu.

**Prodavač** bude zajišťovat prodej nabízených výrobků a jejich doplňování do chladících vitrín. Tuto činnost může vykonávat matka autorky, která bude mít také na starost dohled nad cukrářem a jeho pomocníkem v začátcích podnikání. Bude taktéž zodpovědná za úklid v prodejní části. Hodinová mzda prodavače bude 60 Kč, týdenní úvazek 40 hodin.

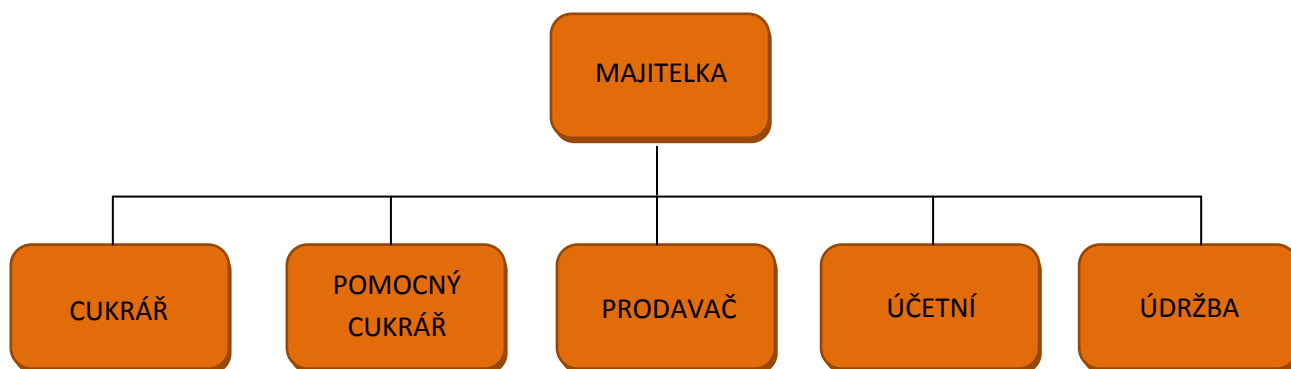
**Účetní** bude externí zaměstnanec na dohodu o provedení práce. Bude mít na starost veškeré účetnictví, mzdy, částečnou komunikaci s bankou a podobně. Měsíční mzda účetní bude 4 000 Kč, odpracuje maximálně 300 hodin za rok.

Drobnou **údržbu** může vykonávat otec autorky, který je vyučený elektrikář. Také bude zaměstnán na dohodu o provedení práce, protože se nepředpokládá jeho častá potřeba. Jeho úvazek taktéž nesmí přesáhnout 300 hodin za rok.

Majitelka může pokrýt hodiny, které budou potřeba na výpomoc při prodeji, úklidu i výrobě. Bude se starat o dodávku surovin a jejich kvalitu, kontrolu nad výrobou a drobnou administrativu.

Pokud se budou tržby vyvíjet příznivě, bude po čase nutné zaměstnat dalšího cukráře a prodavače na plný úvazek. V prosinci přibude na dohodu o provedení práce pomocný cukrář, který pomůže při výrobě vánočního cukroví. Jeho celková měsíční mzda bude do 10 000 Kč, podle počtu odpracovaných hodin, které nepřesáhnout 300 hodin.

**Obrázek 3.1 Organizační struktura na začátku podnikání**



Zdroj: Vlastní zpracování

## HACCP (systém kritických bodů)

Podnikatel by měl vyplnit před zahájením provozu formulář HACCP systému. „HACCP je zkratka anglického názvu "Hazard Analysis and Critical Control Points" (analýza nebezpečí a kritické kontrolní body), která se ve světě používá pro systém preventivních opatření, sloužících k zajištění **zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů** během všech činností, které souvisejí s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli.“<sup>35</sup>

Systém HACCP analyzuje rizika a stanoví kritické kontrolní body. Pro zavádění systému slouží postup zahrnující následující principy:

- „provedení analýzy nebezpečí,
- stanovení kritických bodů,
- stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech,
- vymezení systému sledování v kritických bodech,
- stanovení nápravných opatření pro každý kritický bod,
- zavedení ověřovacích postupů,
- zavedení evidence a dokumentace.“<sup>36</sup>

## Kontrolní orgány

Dále bude potřeba podat žádost o stanovisko krajské hygienické stanice včetně:

- podnikatelského záměru,
- výkresové části místnosti,
- vybavení - stavební materiály a technologické vybavení,
- způsobu zásobování pitnou vodou,
- způsobu likvidace odpadních vod,
- odpadové hospodářství - likvidace komunálního odpadu,
- situaci širších vztahů - katastrální mapa atd.<sup>37</sup>

Mezi další náležitosti patří získání souhlasu **Hasičského záchranného sboru** Moravskoslezského kraje, který provede kontrolu prostor za účelem jejich

---

<sup>35</sup> HACCP: Základní informace o systému kritických bodů [online]. [1. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.haccpservis.cz/>

<sup>36</sup> HACCP: Základní informace o systému kritických bodů [online]. [1. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.haccpservis.cz/>

<sup>37</sup> Krajská hygienická stanice: Náležitosti podání při žádosti o stanovisko KHS k nově zřizované potravinářské provozovně [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.khslbc.cz/odbory/hv/nalezitosti.pdf>

schválení z hlediska požární bezpečnosti, a provedení oznámení na **Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci**.<sup>38</sup>

### 3.4.2 Sídlo firmy

Jako vhodné sídlo pro tento podnikatelský záměr se jeví pronájem obchodních prostor ve Frýdku-Místku. Konkrétně přízemní část s výlohou ve Frýdku na ulici Nádražní. Vchod do budovy je z ulice. Prostor má výměru 60 m<sup>2</sup>, nájemné činí 17 500 Kč měsíčně + 3 300 Kč poplatek za služby a 17 500 Kč provize realitní kanceláři.<sup>39</sup> Měsíční platba tedy činí celkem 20 800 Kč. První měsíční platba po uzavření nájemní smlouvy v červenci bude ve výši 38 300 Kč. Majitelka bude požadovat uzavření smlouvy minimálně na 10 let, jelikož hodlá v objektu realizovat stavební úpravy. Jejich provedení by mělo být součástí nájemní smlouvy.

**Obrázek 3.2** Obecná mapa plánovaného otevření cukrárny



Zdroj: DUMREALIT.CZ: Síť nezávisle vlastněných a provozovaných franšizingových realitních kanceláří [online]. [30. 1. 2014]. Dostupné z: [http://www.dumrealit.cz/nemovitosti/pronajem/komerční-objekt/obchodní-prostory/obec-frydek-mistek-598003/pronajem-komerčního-objektu-obchodní-prostory-frydek-mistek-60m2\\_476296](http://www.dumrealit.cz/nemovitosti/pronajem/komerční-objekt/obchodní-prostory/obec-frydek-mistek-598003/pronajem-komerčního-objektu-obchodní-prostory-frydek-mistek-60m2_476296)

<sup>38</sup> Podnikatel: Poradna pro podnikatele [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://poradna.podnikatel.cz/index.php>

<sup>39</sup> DUMREALIT.CZ: Síť nezávisle vlastněných a provozovaných franšizingových realitních kanceláří [online]. [30. 1. 2014]. Dostupné z: [http://www.dumrealit.cz/nemovitosti/pronajem/komerční-objekt/obchodní-prostory/obec-frydek-mistek-598003/pronajem-komerčního-objektu-obchodní-prostory-frydek-mistek-60m2\\_476296](http://www.dumrealit.cz/nemovitosti/pronajem/komerční-objekt/obchodní-prostory/obec-frydek-mistek-598003/pronajem-komerčního-objektu-obchodní-prostory-frydek-mistek-60m2_476296)

**Obrázek 3.3 Objekt obchodního centra Pracák**



Zdroj: DUMREALIT.CZ: Síť nezávisle vlastněných a provozovaných franšizingových realitních kanceláří [online]. [30. 1. 2014]. Dostupné z: [http://www.dumrealit.cz/nemovitosti/pronajem/komerční-objekt/obchodní-prostory/obec-frydek-mistek-598003/pronajem-komerčního-objektu-obchodní-prostory-frydek-mistek-60m2\\_476296](http://www.dumrealit.cz/nemovitosti/pronajem/komerční-objekt/obchodní-prostory/obec-frydek-mistek-598003/pronajem-komerčního-objektu-obchodní-prostory-frydek-mistek-60m2_476296)

Lokalita se zdá být velice lukrativní, protože se nachází v blízkosti vlakového nádraží. Na podzim se v blízkosti bude otevírat nové multifunkční centrum, což zajistí navýší počet možných zákazníků, kteří budou procházet okolo cukrárny. Prostory jsou v kompletně rekonstruovaném obchodním centru Pracák.

### **3.5 Potenciální trhy**

Cukrárna bude umístěna ve Frýdku-Místku. Frýdek-Místek se nachází v Moravskoslezském kraji, ve kterém se vyskytuje dlouhodobě nejvyšší nezaměstnanost v republice. V České republice bylo v prosinci 2013 evidováno 6,8 % nezaměstnaných.<sup>40</sup> Nezaměstnaných ve městě bylo v prosinci 2013 evidováno 7,8 %. Celkový počet obyvatel je 56 905.<sup>41</sup> Věková struktura obyvatelstva v Moravskoslezském kraji je uvedena na obrázku č. 3.4.<sup>42</sup> Z obrázku vyplývá, že nejvíce obyvatel Moravskoslezského kraje je ve věku 20 - 60 let, v tomto intervalu je

<sup>40</sup> Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cnez013114.docx>

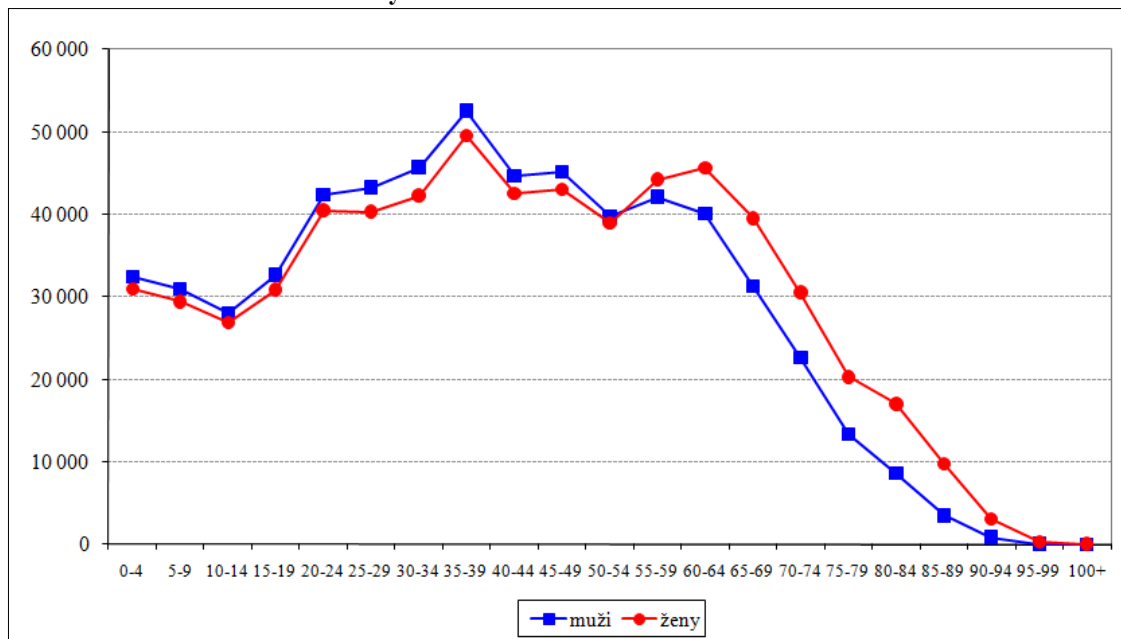
<sup>41</sup> Moravskoslezský kraj: Frýdek-Místek [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.moravsko-slezsky-kraj.cz/frydek-mistek>

<sup>42</sup> Integrovaný portál MPSV: Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji uveřejněná dne 3. března 2014 [online]. [8. 3. 2014]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analyzy/2013.pdf>

pak nejvíce čtyřicátníků. Mladí lidé rádi experimentují s novými chutěmi, ale určitě i ostatní rádi vyzkoušejí nové výrobky, obzvláště když budou vyrobeny kvalitně.

I přes ne příliš optimistická data o nezaměstnanosti se předpokládá velká návštěvnost a odběr zákusků a dortů. Podle marketingového průzkumu trhu, který je rozepsaný níže, obyvatelé Frýdku-Místku mají zájem o novou cukrárnu.

**Obrázek 3.4 Věková struktura obyvatel MSK k 31. 12. 2012**



Zdroj: Integrovaný portál MPSV: Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji uveřejněná dne 3. března 2014 [online]. [8. 3. 2014]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analyzy/2013.pdf>

Ve stejné budově jako cukrárna se nachází také hotel Richtr, který může představovat zajímavého zákazníka. Je možné s majiteli domluvit smlouvu výhodnou pro obě strany na odběr dortů pro hosty hotelu. Nedaleko vlakového nádraží stávala Víceúčelová sportovní hala, kde se nyní buduje nové multifunkční centrum Frýda a sportovní centrum Polárka. Dokončení se plánuje na podzim 2014, což by korespondovalo s otevřením cukrárny. Dá se předpokládat, že obyvatelé z Frýdku mířící za nákupy do centra dají přednost domácím, čerstvým a voňavým řezům a ochutnání nových dezertů z blízké cukrárny před nevábny a nepřesvědčivými zákusky v plastových krabičkách z obchodů. Taktéž lidé vracějící se ze sportoviště nebo z kina mohou posedět a odpočinout si v příjemném prostředí cukrárny u kávy a něčeho dobrého k zakousnutí. V neposlední řadě obyvatelé žijící v blízkém okolí určitě novou cukrárnu rovněž navštíví.

### 3.5.1 Potenciální zákazníci

Vzhledem k nabídce cukrárny lze předpokládat spíše mladší zákazníky, kteří jsou ochotni vyzkoušet originální dezerty, které nejsou v nabídce klasických cukráren. Ale i ostatní potenciální zákazníci, starší obyvatelé, si zde mohou vybrat z nabídky řezů a sladkého pečiva. Jak již bylo zmíněno výše, potenciálními zákazníky mohou být všichni, kteří jdou na vlak a chtěli by po cestě koupit sobě nebo svým blízkým a přátelům kvalitní zákusky, dále zákazníci nového obchodního centra a obyvatelé žijící v blízkosti, kteří si chtějí posedět v příjemném prostředí, vypít kávu a vychutnat netradiční dezert nebo kvalitní řezy.

Dalšími potenciálními zákazníky mohou být kavárny, hotely a jiné podniky, které nedisponují vlastní výrobnou a jsou odkázány na nákup cukrárenských výrobků. Je potřeba tyto provozy vyhledávat, jsou to zákazníci, kteří by přinášeli trvalé tržby pro cukrárnu.

### Dotazníkové šetření

Dotazník o nové cukrárně, který se nachází v příloze č. 1, byl zkoumán osobním dotazováním v okolí vlakového a autobusového nádraží ve Frýdku-Místku. Výhodou osobního dotazování je přímý kontakt s respondenty. Tazatel může upřesnit otázky a také získat další informace. Výběr dotazovaných byl dán náhodným výběrem. Soubor tvořili muži a ženy ve věku 16 - 70 let. Hlavním předpokladem bylo oslovit 100 lidí různého věku, stejný poměr mužů a žen. Odpovědět na krátký dotazník bylo ochotno 87 dotázaných.

### Vyhodnocení dotazníku:

#### 1. Máte zájem o novou cukrárnu ve Frýdku-Místku?

Graf 3.1 Zájem o novou cukrárnu



Zdroj: Vlastní zpracování



Z průzkumu vyplynulo, že 75 % dotázaných má zájem o novou cukrárnu. Zbývající dotazovaní byli spokojeni s nejméně jednou již existující cukrárnou ve městě a další by neuvítali.

## 2. Co očekáváte při návštěvě cukrárny?

Nejvíce se opakující odpovědí bylo příjemné posezení s dobrou kávou a chutným zákuskem. Dalším požadavkem byl ochotný personál. Rodiče dětí si přáli, aby v cukrárně byl prostor pro děti. Návrh o rozšíření cukrárny o dětský koutek je zahrnut v plánech do budoucna.

## 3. Byl/a byste ochotný/á si připlatit za zákusek vyrobený z kvalitních surovin?

Graf 3.2 Ochota si připlatit za kvalitní suroviny



Zdroj: Vlastní zpracování

Ochotu si připlatit za zákusek vyrobený z kvalitních surovin projevilo 89 %. Většina dotazovaných by si připlatila, neboť upřednostňují kvalitní výrobky. Nechutnají jim levné zákusky v plastových krabičkách z prodejen potravin.

## 4. Vyzkoušel/a byste nové, netradiční druhy sladkých zákusků?

Graf 3.3 Vyzkoušet netradiční druhy zákusků



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako v předcházející otázce i zde odpovědělo 89 % dotázaných, že by vyzkoušelo nové druhy sladkých zákusků. Ostatní dávají přednost klasickým zákuskům, jako je například větrník, indián nebo věneček. Nejsou ochotni změnit své návyky. Dá se říci, že takto odpovídali dotazovaní, kteří by nebyli ochotni si připlatit za výrobek vyrobený z kvalitních surovin. Určitou roli zde hraje i finanční situace v rodině.

### 5. Kolik korun jste přibližně ochoten/a utratit při jedné návštěvě cukrárny?

Odpovědi dotázaných k této otázce byly různé. Částky se pohybovaly od 60 - 500 Kč. Průměrná částka, kterou byli respondenti ochotni utratit při jedné návštěvě, byla vypočtena na 160 Kč.

Výsledky průzkumu přinesly pozitivní odpovědi. Velká část dotázaných má zájem o novou cukrárnu a vyzkoušeli by jiné, než tradiční zákusky a dezerty. Samozřejmostí je pro všechny kvalita zákusků a kávy, za které jsou ochotni si připlatit. Skloubení kvalitních výrobků a vstřícné obsluhy zajistí spokojenost zákazníků, kteří se budou do prodejny pravidelně vracet. Toto je i jedním z hlavních cílů podniku, tj. vybudování základny stálých a spokojených zákazníků.

## 3.6 Analýza konkurence

Ve Frýdku-Místku je 2 702 firem, 9 823 živností a 3 570 osob zapsaných v Obchodním rejstříku. Mapa ukazuje rozložení podnikatelských aktivit v obci Frýdek-Místek.<sup>43</sup>

Obrázek 3.5 Mapa rozložení podnikatelských aktivit v obci Frýdek-Místek

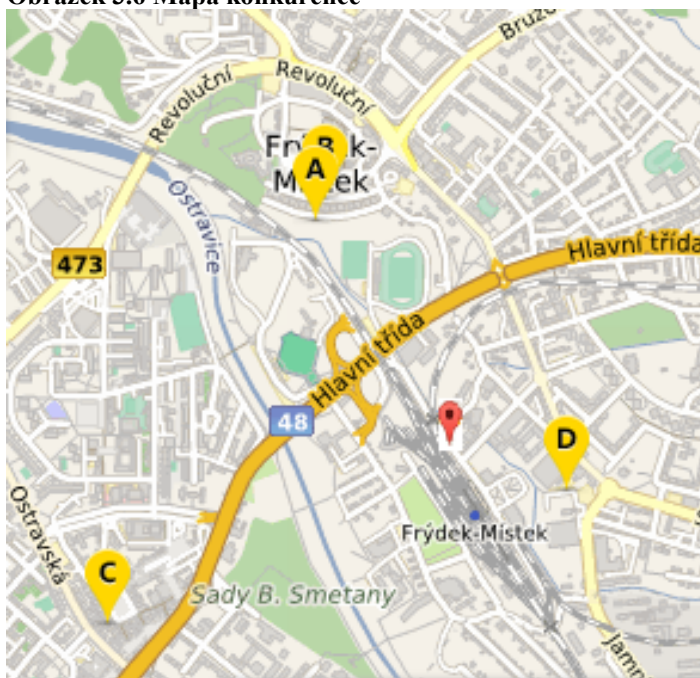


Zdroj: KURZYCZ: Podnikatelské aktivity [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z: <http://regiony.kurzy.cz/frydek-mistek/>

<sup>43</sup> KURZYCZ: Podnikatelské aktivity [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z: <http://regiony.kurzy.cz/frydek-mistek/>

Za hlavní konkurenty lze považovat Zámeckou cukrárnu (A), cukrárnu Vlasta (B), Kemal Rušitvič (C), Slezskou pekárnu a cukrárnu (D) zobrazené na obrázku č. 3.6.<sup>44</sup> Mezi další konkurenci může být zařazena prodejna Hruška, která je otevřená ve stejném obchodním centru Pracák, jako cukrárna popisována v podnikatelském záměru. Dále také supermarket Billa, který se nachází v blízkosti Slezské pekárny a cukrárny. Oba obchody nabízejí z cukrárenských výrobků pouze balené zákusky v plastových krabičkách, což nelze považovat za vážnou hrozbu. Proto nebude ani jedna z těchto prodejen více popisována.

**Obrázek 3.6 Mapa konkurence**



Zdroj Zlaté stránky: Cukrárny [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z: [http://www.zlatestranky.cz/firmy/Fr%C3%BDdek-M%C3%ADstek/q\\_cukr%C3%A1rny/1/](http://www.zlatestranky.cz/firmy/Fr%C3%BDdek-M%C3%ADstek/q_cukr%C3%A1rny/1/)

Pro zhodnocení konkurence byl zvolen mystery shopping - výzkum trhu, který měří kvalitu služeb, získávají se informace o produktech a službách konkurence, případně vlastní firmy.<sup>45</sup>

Výzkum provádí tajný zákazník, v tomto případě jej provedla autorka podnikatelského záměru spolu se 3 přáteli. Mystery shopping byl proveden během dvou březnových víkendů v odpoledních hodinách. Během něj byl u každé hodnocené cukrárny sledován:

- počet zaměstnanců v prodejně a jejich chování,

<sup>44</sup> Zlaté stránky: Cukrárny [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z: [http://www.zlatestranky.cz/firmy/Fr%C3%BDdek-M%C3%ADstek/q\\_cukr%C3%A1rny/1/](http://www.zlatestranky.cz/firmy/Fr%C3%BDdek-M%C3%ADstek/q_cukr%C3%A1rny/1/)

<sup>45</sup> Sixthsense: Mystery shopping [online]. [7. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.eu/co-je-to-mystery-shopping>

- rychlost obsluhy,
- počet, vzhled a cena výrobků,
- chuť výrobků a kávy,
- čistota prodejny a nádobí,
- vzhled prodejny,
- počet zákazníků.

### **Zámecká cukrárna**

Nachází se na Zámeckém náměstí ve Frýdku. V prodejně obsluhovaly dvě prodavačky, které pozdravily velice přátelsky a chovaly se ke všem zákazníkům mile. Se všemi odcházejícími zákazníky se rozloučily. Objednávky přinesly ke stolu okamžitě po naložení na talířek a uvaření kávy. V nabídce bylo asi 20 zákusků (větrníky, věnečky, špičky, řezy různých tvarů a příchutí), z toho byl jeden řez dia, 4 druhy svatebních koláčů, linecká kolečka a rohlíčky a 6 druhů zmrzliny. Výrobky jsou vlastní výroby. Ve vitríně výrobky působily hodně vměstnané. Dále se v běžné nabídce vyskytují cukrovinky, alkoholické i nealkoholické nápoje, několik druhů čajů a kávy. Cena zákusků se pohybovala od 16 - 29 Kč. Objednané zákusky chutnaly čerstvě, linecký rohlíček s nugátovou náplní byl tvrdý. Káva byla podávána se sklenkou vody zdarma, její chuť byla dobrá. Prodejna je orientovaná do světle oranžové barvy, na zdech jsou obrazy s vymalovaným Frýdeckým zámkem a zahradami. Působila velice čistě a útulně. Na každém stolku byla ve vázičce živá růže. Židle jsou polstrované. Zákazníci si mohou sednout do dvou místností s celkem asi 30 místy. Téměř všechna místa byla obsazená, prodavačky stále měly u pultu zákazníky. Cukrárna zde působí již řadu let, je známá mezi občany města, peče na zakázku zákusky, koláče i dorty.

### **Cukrárna Vlasta**

Cukrárna se rovněž nachází na Zámeckém náměstí ve Frýdku. Je nově otevřená od konce ledna letošního roku. Obsluhoval mladý majitel cukrárny a jeho sestra. Pozdravili s úsměvem. Zákazníky obsluhovali okamžitě, i když působili trochu nesměle. V nabídce bylo asi 15 druhů řezů různých tvarů i příchutí, mini linecká plněná kolečka a rohlíčky. Ve vitríně byly výrobky hezky uloženy. Všechny výrobky jsou domácí výroby, vyrobeny z tradičních surovin, bez chemických přísad. V běžné nabídce jsou cukrovinky, alkoholické a nealkoholické nápoje, několik druhů kávy a čaje. Cena zákusků se pohybovala od 9 - 23 Kč. Objednané zákusky byly chutné, vláčné, mírně

sladší. Káva byla podávána se sklenkou vody a lineckým vykrajovaným srdíčkem zdarma, což udělalo dobrý dojem. Cappuccino bylo lahodné a jemné. Prodejna je vymalovaná bílou barvou, na zdech jsou dva menší obrázky s levandulemi. Prodejní pult je modrý, stolky a židle bílé kovové. Vše čisté. Na každém stolku je fialový ubrousek s dekorativní skleničkou uvnitř se svíčkou. Barevné uzpůsobení prodejny působí chladně. Prodejna je malá, má 10 míst k sezení, která se rychle zaplnila. Zákazníci přicházeli průběžně. Cukrárna peče na zakázku zákusky a dorty. Další prodejna je v Třinci, kde má již několik let své stálé zákazníky.

### **Kemal Rušitvič**

Cukrárna se nachází na náměstí Svobody v Místku. Obsluhovala jedna prodavačka, která nezanechala dobrý dojem. Při příchodu telefonovala a otočila se k "fiktivním zákazníkům" zády. Nepozdravila, což se opakovalo i u všech dalších zákazníků. Prodejna nabízí venkovní posezení. Zákazníkům, kteří se usadili venku, donesla prodavačka kávu až tam. V nabídce byly 3 dorty a asi celkem 20 druhů řezů a zákusků, některé byly ve větší a menší velikosti. Ve vitríně byly uloženy těsně, špatně se vytahovaly. Cena se pohybovala podle velikosti výrobků od 12 - 26 Kč. Dále byly v nabídce cukrovinky, alkoholické a nealkoholické nápoje, několik druhů kávy a čaje a dva druhy zmrzliny. Nabízené výrobky jsou vlastní výroby. Objednané zákusky byly dobré, čerstvé. Káva chutná. Prodejna byla méně osvětlená, což ale nevadilo, je vymalovaná bílou, růžovou a žlutou barvou, na zdech jsou velká zrcadla, vše čisté. Nábytek je dřevěný, na stolech chyběla dekorace. Je zde dostatek míst k vnitřnímu posezení, avšak zákazníci, kteří přicházeli průběžně, dávali přednost vnějšímu nebo si jen objednali zmrzlinu a odešli. Cukrárna v Místku působí několik let.

### **Slezská pekárna a cukrárna**

Tato prodejna s vlastní výrobnou je umístěna ve Frýdku na ulici Slezská u hlavní cesty kousek od zastávky meziměstské dopravy. V době návštěvy byla otevřena pouze pekárna, kde se prodávalo 11 druhů zákusků - řezy, trubičky, větrníky, dále koláče, obložené chlebičky, bagety, rohlíky, chleby, knedlíky a další pekařské výrobky. Dále byly v nabídce alkoholické a nealkoholické nápoje, v lednici se nacházely i mléčné produkty - jogurty, smetany. Obsluhovaly dvě prodavačky, obě působily mile. Prodejní pulty byly dřevěné, čisté, zdi vymalované světle béžovou barvou. Prodejna působila dojmem běžného malého obchůdku. Zákusky a obložené chlebičky byly uloženy v

prostorné vitríně, jejich cena se pohybovala od 8 - 18 Kč. Vzhledem k tomu, že v prodejně není posezení, nakoupené výrobky byly hodnoceny později. Vzhled i chuť byly přijatelné. Vedle prodejny se z venku prodávalo 7 druhů kopečkové zmrzliny a v dalším venkovním okně pizza. Prodejna má o víkendu otevřeno pouze v sobotu do 12 hodin. Slezská pekárna a cukrárna působí ve městě přes 20 let, ale nepředstavuje pro novou cukrárnu konkurenci.

### **3.7 Marketingová a obchodní strategie**

#### **3.7.1 Produkt**

Produktem se rozumí cukrářské výrobky vyrobené z kvalitních surovin, bez chemických konzervantů. Zákazníci si budou moci vybrat z nabídky několika druhů dortů, které budou krájeny na řezy, sladkého pečiva a také originálních dezertů. Pro zákazníky, kteří trpí cukrovkou a celiakií budou nabízeny speciální výrobky. Dále budou v nabídce teplé a studené nápoje a cukrovinky - lízátko, čokoládová vajíčka s překvapením, žvýkačky, sušenky. Káva bude nabízená i v kelímku s víčkem a míchátkem. Takto si mohou zákazníci vypít oblíbenou kávu například při čekání na vlak nebo v autě.

Nabídka zákusků, dezertů, cupcakes a sladkého pečiva je vybrána z knih *Rychlá kuchařka*<sup>46</sup>, *Cupcakes*<sup>47</sup>, internetového portálu Dorty, řezy, dobroty<sup>48</sup> a vlastní sbírky receptů autorky tohoto podnikatelského záměru.

---

<sup>46</sup> *Rychlá kuchařka*. Praha: Reader's Digest Výběr, 2003. ISBN 80-861-9661-5.

<sup>47</sup> SMETANOVÁ, Barbora a Markéta VÖRÖŠOVÁ. *Cupcakes*. 2013, 96 s. Kniha vydána na vlastní náklady autorek pro přátele. Použití knihy s dovolením fotografky Lucie Pšenčíkové a autorek.

<sup>48</sup> Dorty, řezy, dobroty: Bezlepkové a diabetické sladkosti [online]. [10. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.zorka.estranky.cz/clanky/recepty/bezlepkove-a-diabeticke-sladkosti.html>

**Tabulka 3.1 Kalkulace výrobků stálé nabídky**

Název	Počet kusů	Nákupní cena jednoho kusu	Prodejní cena jednoho kusu	Marže
<b>Zákusky</b>				
Tiramisu	8	93,02/11,63	40,00	28,37
Cheesecake	8	167,35/20,92	40,00	19,08
Havana	8	117,77/14,73	35,00	20,27
Harlekýn	8	82,20/10,23	35,00	24,77
Čokojahoda	8	167,54/20,95	40,00	19,05
<b>Dezerty</b>				
Horké čokoládové suflé s rumem	6	56,71/9,45	38,00	28,55
Clafoutis s meruňkami	6	115,56/19,26	39,00	19,74
Zapečené švestky s drobenkou	6	135,51/22,59	39,00	16,41
Mascarpone se zázvorem a čokoládou	6	115,25/19,21	41,00	21,79
Mango s karamellem	6	126,47/21,10	41,00	19,90
<b>Cupcakes</b>				
Cappuccino	12	60,30/5,03	34,00	28,97
Mátové	12	231,58/19,30	39,00	19,70
Borůvkové	12	204,78/17,07	39,00	21,93
S banánem a pařížskou šlehačkou	12	96,53/8,04	34,00	25,96
Mimosa	12	125,29/10,44	34,00	23,56
<b>Sladké pečivo</b>				
Jablkový závin z listového těsta	8	40,05/5,10	20,00	14,90
Anglické vdolečky	8	21,33/2,67	15,00	12,33
Čokoládové bochánky	12	74,48/6,21	24,00	17,79
Křehké koláčky	12	27,19/2,27	24,00	21,73
Roláda	10	51,57/5,16	30,00	24,84
<b>Pro diabetiky</b>				
Pařížské řezy s pudinkovým piškotem	12	75,04/6,25	29,00	22,75
<b>Bezlepkové</b>				
Bezlepkové jablečné řezy	12	65,24/5,44	29,00	23,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Trvanlivost nabízených výrobků je 48 hodin. To znamená, že je lze prodávat maximálně 2 dny a datum spotřeby je 24 hodin po dni prodeje. Průměrná marže cukrářských výrobků je 198,51 %.

Příklady dortů uvedených v tabulce č. 3.2, které se nebudou běžně vyrábět, ale bude je možno objednat na zakázku, jsou vybrány z knihy *Sladký design*.<sup>49</sup> Korpus dortu je vanilkový, potřený meruňkovým sirupem, promazaný ganache - čokoládovým krémem a potažený fondánem. Kulaté dorty mají průměr 20 cm, druhé patro je o průměru 15 cm. Svatební dort má tři patra tvaru čtverce o velikostech 25 x 25 cm, 20 x 20 cm, 15 x 15 cm.

**Tabulka 3.2 Kalkulace dortů na zakázku**

<b>Dort</b>	<b>Počet kusů</b>	<b>Nákupní cena jednoho kusu</b>	<b>Prodejní cena jednoho kusu</b>	<b>Marže</b>
Jarní zahrádka	1	454,68	1 400,00	945,32
Dárkový balíček	1	1 022,73	3 000,00	1 977,27
První políbení	1	721,48	2 100,00	1 378,52
Dort pro maminku	1	676,00	2 000,00	1 324,00
Svatební dort	1	1 506,83	4 500,00	2 993,17

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena dortů potažených fondánem se odvíjí od náročnosti a délky jejich přípravy. Příprava dortu trvá obvykle 2 dny, vytvoření fondánových ozdob a zdobení bílkovou polevou například svatebního dortu je pracné. Průměrná marže dortů potažených fondánem je 196,69 %.

Nabídku zákusků, dezertů a pečiva lze upravit a obměnit podle odbytu, na přání zákazníků i rozšířit o další zákusky a dezerty. Dorty lze připravit přesně podle požadavků zákazníka, který si může zvolit jaké těsto, náplň, potažení a zdobení si bude přát. Od toho se bude odvíjet i cena, která se bude pohybovat od 350 Kč za dort o průměru 20 cm. Vánoční cukroví bude prodáváno po kilech, kdy jedno kilo bude obsahovat minimálně 10 druhů cukroví. Také zde si budou moci zákazníci vybrat, jaký druh budou chtít objednat. Cena jednoho kila bude 450 Kč. Prodejní cena drobných cukrovínek bude v rozmezí od 4 - 15 Kč. Prodejní cena zákusků a dortů je včetně tácků, krabic a balicího papíru. Žádné další příplatky jim nebudou účtovány.

Kalkulace cukrářských výrobků je vypočtena z cen a surovin níže uvedených dodavatelů. Pro kompletnost je v příloze č. 2 uvedena plná kalkulace několika vybraných výrobků a jejich složení. Fotografie vybraných výrobků jsou uvedeny v příloze č. 3. Kalkulace surovinové měsíční spotřeby je přiložena v příloze č. 4.

<sup>49</sup> RAWLINGS, Hana. *Sladký design: pečení a zdobení s Hankou Rawlings*. Praha: Smart Press, 2013. ISBN 978-80-87049-60-0.



**Tabulka 3.3 Kalkulace teplých a studených nápojů**

Nápoje	Celkový objem / Kč, ks	Nákupní cena jednotky v Kč	Prodejní cena jednotky v Kč	Marže
<b>Teplé</b>				
Espresso	1000/282,66 Kč	1,98	24,00	22,02
Cappuccino	1000/282,66 Kč	1,98	32,00	30,02
Caffe latte	1000/282,66 Kč	1,98	37,00	35,02
Čaj 7 druhů	20 ks/45,16 Kč	2,26	26,00	23,74
<b>Studené</b>				
7UP	0,25 x 24 ks	13,24	28,00	14,76
Bonaqua 3 druhy	0,25 x 24 ks	4,92	22,00	17,08
Cappy 8 druhů	0,20 x 24 ks	13,22	25,00	11,78
Coca cola 2 druhy	0,33 x 24 ks	13,67	28,00	14,33
Mattoni	0,33 x 24 ks	4,31	22,00	17,69

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná marže nápojů činí 245,68 %. Procentuální vyjádření průměrné marže bylo ve všech případech stanoveno jako poměr průměrné marže a průměrné nákupní ceny a vynásobeno stem.

Káva bude vyráběna z kávy značky Lavazza Crema e Aroma a vařena v kávovaru IMPRESSAS9 One Touch<sup>50</sup>, který dokáže připravit nejen kvalitní kávu, ale i skvělé cappuccino nebo caffe latte. Čaje Teekanne a nealkoholické nápoje budou dodávány jediným dodavatelem.<sup>51</sup>

### Dodavatelé

Při výběru dodavatele je třeba věnovat pozornost jejich úrovni. Každý podnik by měl mít přehled o svých dodavatelích a znát další možné dodavatele. U dodavatelů je důležité zjistit, jaký sortiment v jaké kvalitě jsou schopni dodávat a jestli poskytují přijatelnou cenu.

Uzavření obchodních smluv se doporučuje písemnou smlouvou. K formálním náležitostem smlouvy patří předmět dodávky, množství, kvalita, cena, dodací podmínky, platební podmínky, případně další dohodnuté skutečnosti.

<sup>50</sup> Značková káva: Káva, kávovar [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.kvalitnikavy.cz/store/default.asp>

<sup>51</sup> KEŠKA-FM s.r.o.: Alko a nealko nápoje [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.keska.cz/default.aspx>

U opakovaných dodávek lze uzavřít rámcovou smlouvu, kde jsou definovány platební i dodací podmínky.<sup>52</sup>

Pro cukrárnu bude dodavatelem alkoholických a nealkoholických nápojů **KEŠKA-FM s.r.o.**<sup>53</sup> Káva, cukr, kávovar, kelímky, apod. budou objednávány přes internetový obchod s kvalitní značkovou kávou **Značková káva**.<sup>54</sup> Suroviny, které jsou potřebné pro výrobu zákusků, budou nakupovány ve velkoobchodu pro pekaře a cukráře **Pešek a Rambousek**<sup>55</sup> a velkoobchodu **Makro**.<sup>56</sup> V případě potřeby je možnost využít i blízké prodejny potravin. Suroviny na výrobu bezlepkových a diabetických sladkostí se budou nakupovat v prodejně se zdravou výživou **VEGA PROVITA s.r.o.**<sup>57</sup>

### 3.7.2 Cena

Konečná cena bude v sobě zahrnovat veškeré náklady a navíc přinášet požadovaný zisk. Každá cena by také měla počítat s investičními náklady pro plánovaný rozvoj podnikání. Stanovení ceny není jednoduchá záležitost. Je třeba dobře uvážit, jakou cenu budou ještě zákazníci ochotni akceptovat. Neměla by být příliš nízká. Někteří zákazníci začnou pochybovat o kvalitě výrobků a odradí je od koupě. Vysoká cena přiláká pouze určitý druh zákazníků. Dobrá cena by měla být atraktivní a upoutat na první pohled. Někteří prodejci užívají tzv. baťovské ceny (9,90 Kč nebo 99 Kč), kdy zákazník nabude pocitu, že udělal výhodnou koupi.<sup>58</sup>

Pro stanovení cen cukrářských produktů byl zvolen test cenové citlivosti. Cena kávy a čaje bude srovnatelná s cenami nejbližších konkurenčních cukráren.

Test cenové citlivosti je určen ke zjištění optimální tržní ceny, kdy hodnota výrobku pro zákazníka je shodná se zájmem podniku, jenž výrobek prodává. Metoda je vhodná pro stanovení ceny u nového produktu.<sup>59</sup>

---

<sup>52</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>53</sup> KEŠKA-FM s.r.o.: Alko a nealko nápoje [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.keska.cz/default.aspx>

<sup>54</sup> Značková káva: Káva, kávovar [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.kvalitnikavy.cz/store/default.asp>

<sup>55</sup> Pešek a Rambousek: Velkoobchod pro pekaře a cukráře [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.pesek-rambousek.cz/>

<sup>56</sup> Makro: Akční ceny [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://makro.akcniceny.cz/>

<sup>57</sup> VEGA PROVITA s.r.o.: Zdravá výživa [online]. [10. 3. 2014]. Dostupné z: <http://eshop.provita.cz/>

<sup>58</sup> Na volné noze portál nezávislých profesionálů: Stanovení ceny [online]. [20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/stanoveni-ceny/>

<sup>59</sup> Datamar: Test cenové citlivosti [online]. [12. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.datamar.cz/wysiwyg/\(Cenov%C3%A1%20citlivost\).pdf](http://www.datamar.cz/wysiwyg/(Cenov%C3%A1%20citlivost).pdf)

Ke zjištění názorů zákazníků k jednotlivým cenám bylo zvoleno 5 výrobků v různé cenové relaci. Respondenti určovali své postoje pomocí škály s jedenácti možnými hodnotami u každé otázky. Nejnižší možná cena tvořila pouze náklady na suroviny. Prostřední možnost určovala většinou stoprocentní navýšení ceny, které by představovalo pro podnik optimální tržní cenu. Zvolené výrobky se u konkurence nenacházejí. Výjimkou je pouze tiramisu, jenž nabízí dvě konkurenční cukrárny při cenách 18 Kč a 26 Kč.

Dotazník obsahoval čtyři základní otázky, které se opakovaly u všech pěti výrobků:

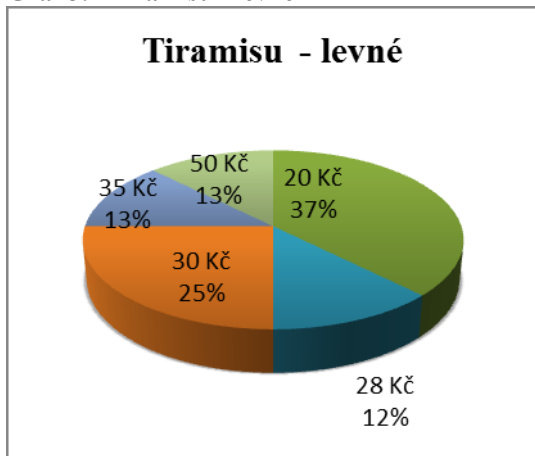
- 1. Při jaké ceně Vám bude produkt připadat jako levný?**
- 2. Při jaké ceně Vám bude produkt připadat jako drahý?**
- 3. Při jaké ceně Vám bude připadat produkt tak levný, že byste pochyboval/a o jeho kvalitě?**
- 4. Při jaké ceně Vám bude připadat produkt tak drahý, že si ho v žádném případě nekoupíte?**

Dotazník, který je přiložen jako příloha č. 5, byl rozeslán pomocí internetu emailem 50-ti potenciálním zákazníkům. Tato metoda dotazování byla zvolena z důvodu možnosti přiložení obrázků s produkty pro lepší představu, co který název zákusku znamená, a široké škály možností odpovědí. Takto si každý respondent mohl v klidu každý obrázek prohlédnout a určit vhodnou odpověď. Konečné ceny jednoho kusu jsou vypočteny jako průměr z levné a drahé ceny podle názorů respondentů.

## Vyhodnocení testu cenové citlivosti:

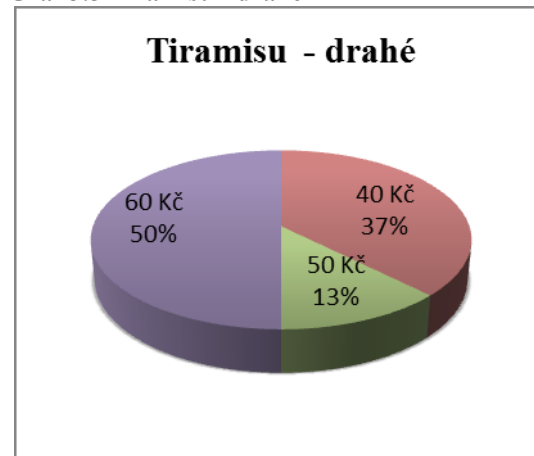
### Tiramisu

Graf 3.4 Tiramisu - levné



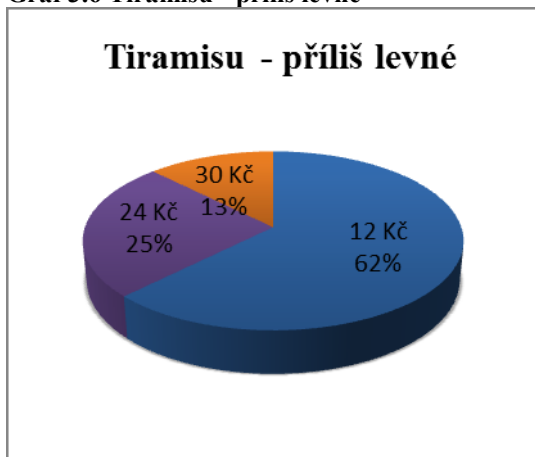
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.5 Tiramisu - drahé



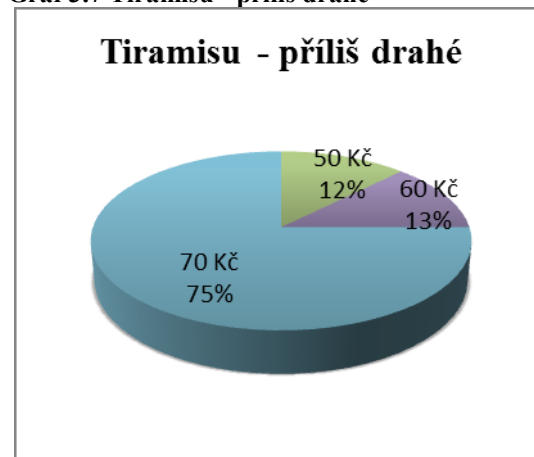
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.6 Tiramisu - příliš levné



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.7 Tiramisu - příliš drahé

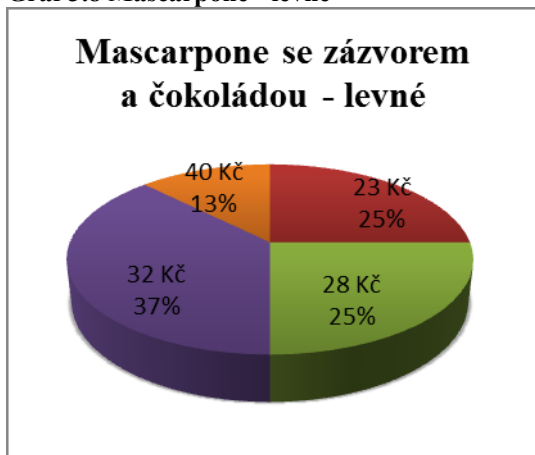


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazovaným nejčastěji připadalo tiramisu jako levné při ceně 20 Kč, drahé při ceně 60 Kč, příliš levné při ceně 12 Kč a příliš drahé 70 Kč. Konkurence nabízí tiramisu za cenu 18 Kč a 26 Kč. Při takové ceně lze pochybovat, že je vyrobeno z pravého mascarpone, jak by měl být tento italský dezert opravdu připravený. Konečná cena je určena na 40 Kč.

## Mascarpone se zázvorem a čokoládou

Graf 3.8 Mascarpone - levné



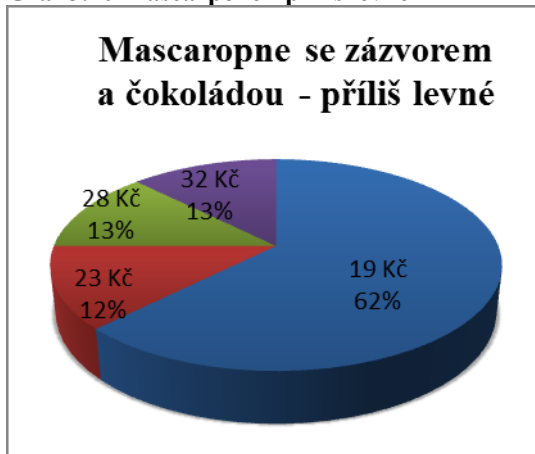
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.9 Mascarpone - drahé



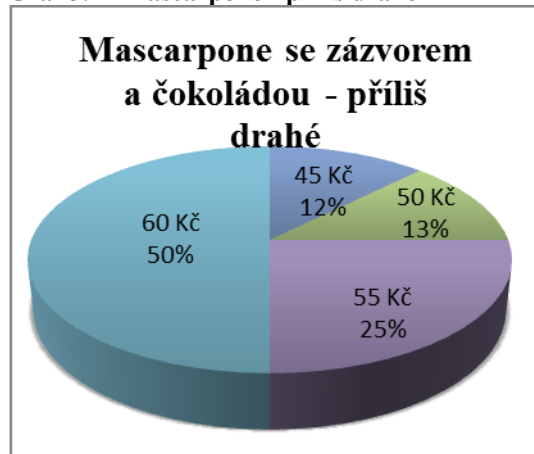
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.10 Mascarpone - příliš levné



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.11 Mascarpone - příliš drahé



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazovaným nejčastěji připadal tento dezert jako levný při ceně 32 Kč, drahý 50 Kč, příliš levný 19 Kč a příliš drahý 60 Kč. Tento dezert vyrobený z hořké čokolády a italského krémového sýra mascarpone s vůní rumu a zázvoru nenabízí žádná konkurence. Konečná cena je určena na 41 Kč.

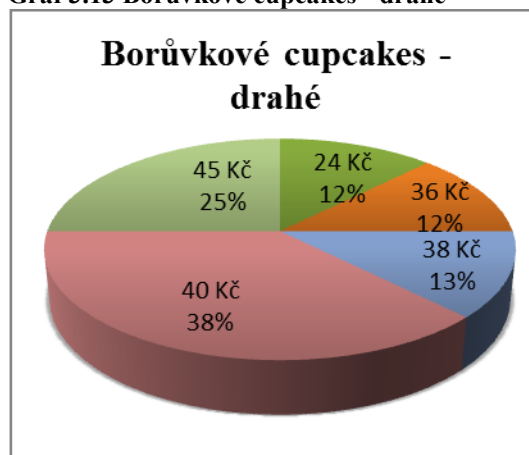
## Borůvkové cupcakes

Graf 3.12 Borůvkové cupcakes - levné



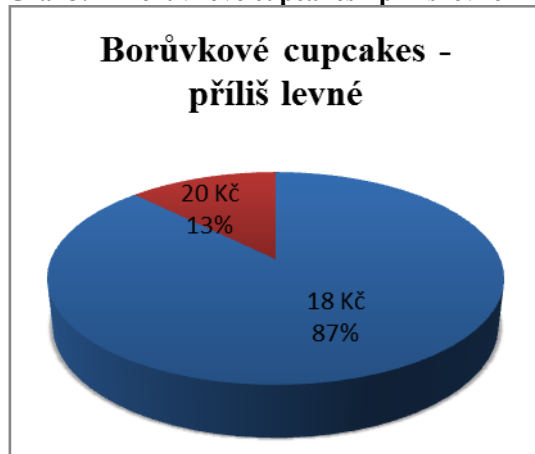
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.13 Borůvkové cupcakes - drahé



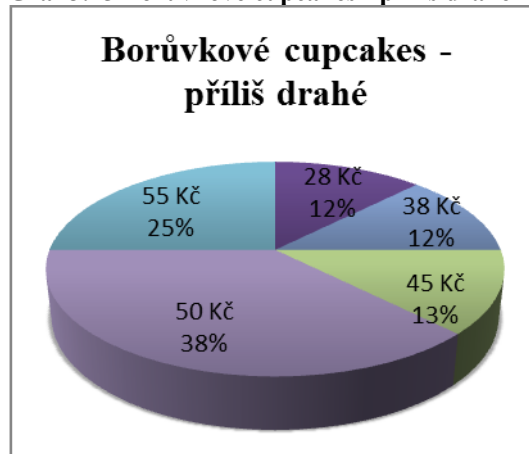
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.14 Borůvkové cupcakes - příliš levné



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.15 Borůvkové cupcakes - příliš drahé

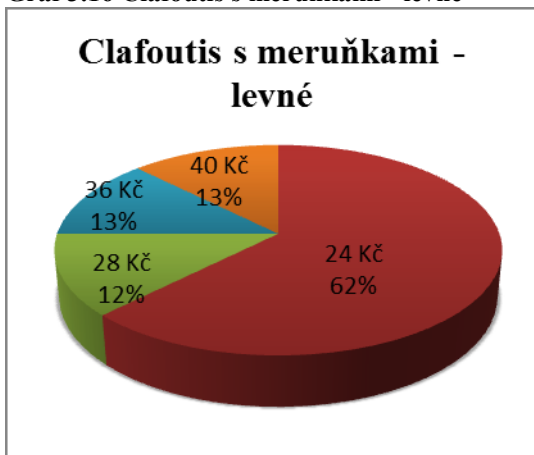


Zdroj: Vlastní zpracování

Tento cupcakes se nejčastěji jevil jako levný při ceně 20 Kč, drahý 40 Kč, příliš levný 18 Kč a příliš drahý 50 Kč. Cupcakes s borůvkami, vanilkovým krémem a polévaný borůvkovou omáčkou nebyl viděn u žádné konkurence. Konečná cena byla určena na 39 Kč.

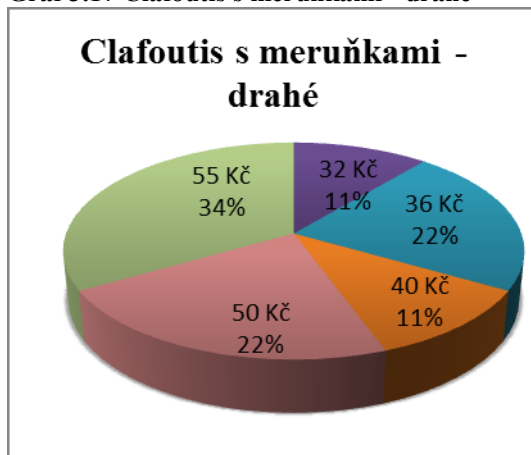
## Clafoutis s meruňkami

Graf 3.16 Clafoutis s meruňkami - levné



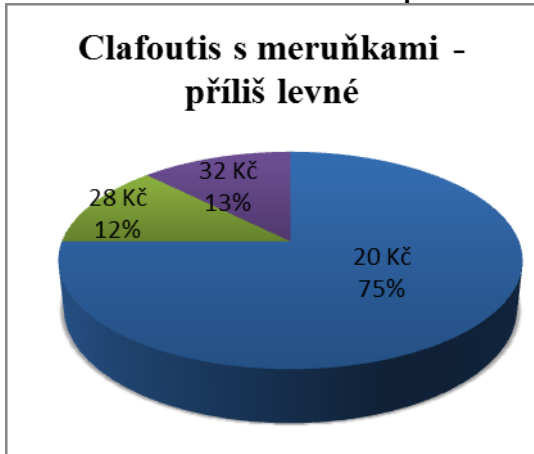
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.17 Clafoutis s meruňkami - drahé



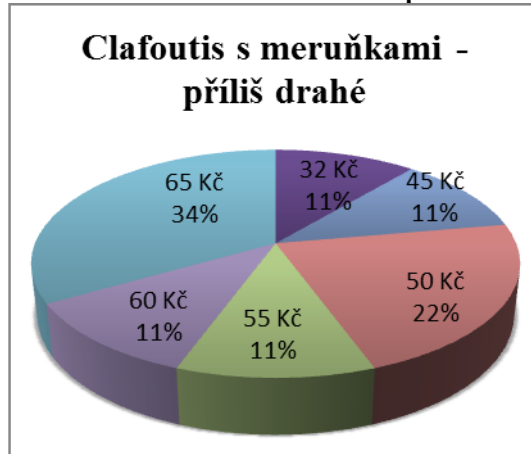
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.18 Clafoutis s meruňkami - příliš levné



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.19 Clafoutis s meruňkami - příliš drahé

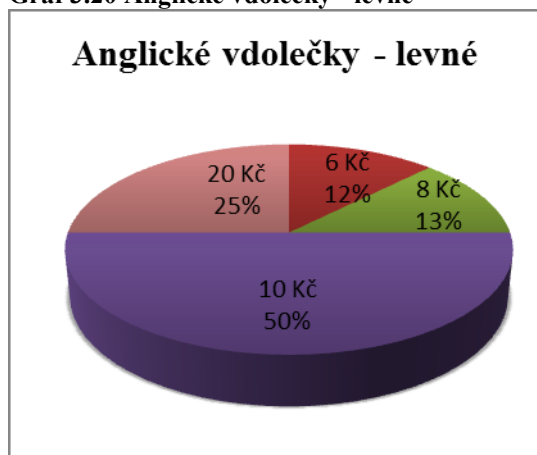


Zdroj: Vlastní zpracování

Meruňkový dezert byl považován nejčastěji levný při ceně 24 Kč, drahý 55 Kč, příliš levný 20 Kč a příliš drahý 65 Kč. Tento francouzský koláč, jehož těsto je připravené s meruňkovou šťávou a smetanou, je posypaný vločkami másla a cukrem. Taktéž nebyl viděn u konkurence. Ani žádný jiný podobný ovocný koláč. Konečná cena byla určena na 39 Kč.

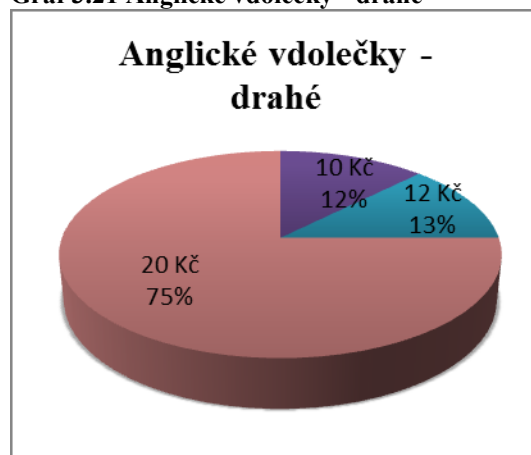
## Anglické vdolečky

Graf 3.20 Anglické vdolečky - levné



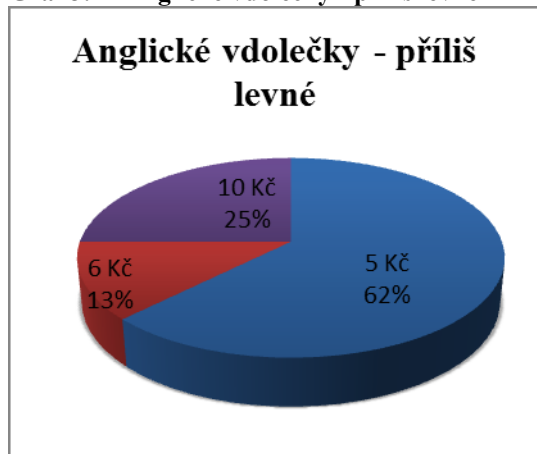
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.21 Anglické vdolečky - drahé



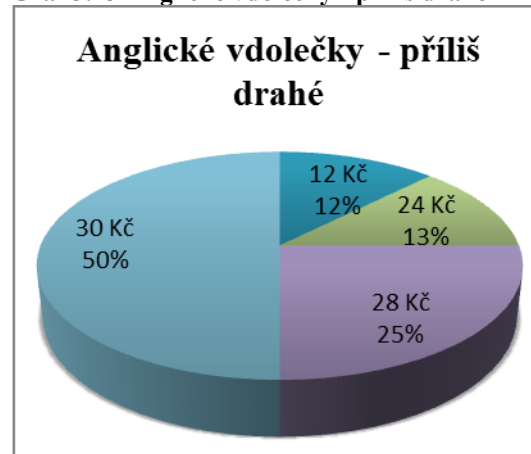
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.22 Anglické vdolečky - příliš levné



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3.23 Anglické vdolečky - příliš drahé



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední zjišťovaný výrobek byl nejčastěji určený jako levný při ceně 10 Kč, drahý 20 Kč, příliš levný 5 Kč a příliš drahý 30 Kč. Domácí vdolečky s jahodovým džemem jsou chutným startem každého dne, ale i jako odpolední svačina. Konečná cena byla určena na 15 Kč.

Cena hraje důležitou roli. Jak již bylo uvedeno, měla by pokrýt náklady, vést k zisku a rovněž počítat s investičními náklady na další rozvoj podnikání. Cena by měla odpovídat úrovni nabízených produktů a služeb. Z provedeného mystery shoppingu bylo zjištěno cenové rozpětí výrobků u konkurence, kdy nejlevnější výrobek stál 8 Kč a nejdražší 29 Kč. Proto se může zdát odvážné stanovit zaváděcí ceny vyšší, než jsou u současné konkurence. Avšak nová cukrárna chce nabízet určitý standard a kvalitu, postupně vylepšovat vybavení prostor pro zákazníky a kuchyně, zaměstnat nové



pracovníky. Cukrárna si své stálé zákazníky, kteří ocení kvalitu nabízených zákusků, určitě najde.

### 3.7.3 Distribuce

Veškeré výrobky budou vyráběny a prodávány v cukrárně. Balené budou v balicím papíru s táckem nebo prodávány v krabicích na dorty. Zákazníkům, kteří se rozhodnou sníst svůj zákusek v cukrárně, bude servírován na dezertním talířku s dezertní vidličkou. V případě uzavření smlouvy s hotelem Richtr bude dodávka okamžitá. Na začátku podnikání nebude možnost rozvozu objednaných zákusků a dortů. Do budoucna je možno uvažovat o dodávce zákusků do kaváren, restaurací či hotelů bez vlastní výroby.

### 3.7.4 Propagace

Velice důležité je zvolit vhodnou propagaci. Před samotným otevřením cukrárny bude na fasádu budovy umístěna tabule s logem.<sup>60</sup> Přízemí má výlohu, na kterou lze nalepit reklamní fólie s dorty z nabídky.<sup>61</sup> Předpokládá se tisk 1 000 ks reklamních letáků, na kterých bude nabídka cukrárny, vybrané fotografie, mapka a kontaktní informace.<sup>62</sup> Roznos těchto letáků bude zajištěn majitelkou a jejími rodinnými příslušníky. Odpadnou tak náklady z roznosu brigádníky nebo poštou. Před prodejnou bude umístěno reklamní áčko<sup>63</sup> s plakáty<sup>64</sup>. Další formou propagace bude vizitka, kterou dostane každý zákazník cukrárny ke své objednávce.<sup>65</sup> Samozřejmostí je zhotovení webových stránek, kde si zákazníci vyhledají informace o cukrárně a nabídce.<sup>66</sup> Nejlepší formou propagace, která nic nestojí, jsou dobré reference zákazníků a doporučení daná zaměstnanci firmy.

<sup>60</sup> Vipol: Zviditelnění pro prodejny [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.vipol.cz/index.php/component/virtuemart/zviditelneni-pro/prodejny/kazeton-standard-default?Itemid=0>

<sup>61</sup> AAA REKLAMA: Samolepicí grafika vyřezávaná [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.aaareklama.cz/cenik2.htm>

<sup>62</sup> iNETPrint: tisk letáků [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-letaku/?action=preview&clid=228448&clk=CQIDOOoLFGojlidoddWvFU2&statc=CLCOK>

<sup>63</sup> Vipol: Zviditelnění pro prodejny [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.vipol.cz/index.php/component/virtuemart/zviditelneni-pro/prodejny/kazeton-standard-default?Itemid=0>

<sup>64</sup> RADHUZA: Velkoformátový barevný tisk [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.radhuza.cz/cs/digitalni-tisk>

<sup>65</sup> iNETPrint: tisk letáků [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-letaku/?action=preview&clid=228448&clk=CQIDOOoLFGojlidoddWvFU2&statc=CLCOK>

<sup>66</sup> AW-DEV: Tvorba webových stránek [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.aw-dev.cz/tvorba-webovych-stranek-cenik/>

**Tabulka 3.4 Náklady na propagaci**

<b>Název</b>	<b>Cena v Kč bez DPH</b>
Webové stránky	25 000
Tabule s logem standard	3 989
Tisk 1 000 ks letáků	2 480
Vizitky 1 000 ks	1 590
Stojan áčko oboustranný A1 + 2 plakáty	1 489 + 440
Polep výlohy reklamní fólií	1 000
<b>Celkem</b>	<b>35 988</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Rekonstrukce

Nová cukrárna se bude nacházet v nově rekonstruovaném obchodním centru Pracák. Vnitřní prostory o rozloze 60 m<sup>2</sup> jsou nyní vymalované bílou barvou, podlaha je nově položená, na stropě jsou zářivky. Bude zde potřeba zřídit místnost pro kuchyň, sklad, toaletu pro zákazníky, provést vykachlíkování, postavit prodejní pult a police, zavést elektřinu, vyřešit odpady, a prostory vymalovat vhodnou barvou.

Náklady na rekonstrukci prostor jsou vypočítány podle doporučení pana Pavla Vágnera, majitele zednické a obkladačské firmy.

**Tabulka 3.5 Rekonstrukce**

<b>Rekonstrukce</b>	<b>Cena v Kč</b>
Vymalování	1 720
WC	4 425
Umyvadlo	2 400
Vyzdívka stěn	9 585
Armování stěn	6 335
Štukování stěn	5 055
Zárubně	6 000
Dveře	4 500
Vykachlíkování	15 450
Elektřina	12 365
Voda odpady	5 000
Nábytek - police	17 000
Bezdotykové baterie	10 000
Doprava materiálu	900
<b>Celkem cena včetně materiálu a práce</b>	<b>100 735</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Náklady na vybavení

Vybavení kuchyně musí splňovat všechna hygienická pravidla a normy. Police, úložné prostory, stoly a dřez jsou nerezové. Veškeré spotřebiče budou nakupeny od spolehlivých dodavatelů, kteří se specializují na vybavení kuchyně cukráren, kaváren,

restaurací a školních kuchyní<sup>67</sup>. Ostatní vybavení kuchyně představují veškeré další pomůcky k pečení a zdobení, čistící a úklidové prostředky<sup>68</sup>. Trendem dnešních kuchyní je konvektomat, který dokáže připravit pokrmy smažením, dušením, pečením a na grilu. Pořizovací cena záleží na velikosti, u menších konvektomatů je od 57 000 Kč, větší stojí od 100 000 Kč. Pro tuto cukrárnu ovšem stejně dobře poslouží horkovzdušná pekařská pec pro 3 plechy.

Za zmínku u prodejní části cukrárny stojí cukrářská chladicí vitrina Jamajka<sup>69</sup> a kávovar IMPRESSA S9 One Touch IMPRESSA<sup>70</sup>, které tvoří největší část nákladů. Do prodejny bude rovněž zakoupena pokladna.<sup>71</sup> Police, které budou vyrobeny na míru, jsou zahrnuty v nákladech na rekonstrukci.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníci nejvíce očekávají, kromě kvalitních zákusků a dobré kávy, příjemné prostředí a posezení. Vhodná barva na vymalování prodejny bude pomerančově oranžová, která vzbuzuje pocit tepla, optimismu a radosti. Na zeď budou pověšeny obrázky s květinovými motivy. Stoly a židle budou od sebe v takové vzdálenosti, aby každý zákazník, který se rozhodne posedět v cukrárně u sladké dobroty, měl dostatek prostoru a místa kolem sebe. Na každém stole bude ubrus s vázičkou a květinou. Obě výlohy budou mít dlouhé závěsy po stranách, které celou místnost zútulní a dodají pocit příjemného prostředí. Veškerá dekorace bude nakoupena u jednoho dodavatele.<sup>72</sup> Návrh posezení a chladicí vitríny je uveden na obrázcích č. 3.7, 3.8 a 3.9.

---

<sup>67</sup> SALMON-GASTRO: Profesionální kuchyně [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.salmon-gastro.cz/>

<sup>68</sup> Makro: Akční ceny [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://makro.akcniceny.cz/>

<sup>69</sup> e-VITRÍNY: Chladicí vitrina, prodejní pult, chladnička [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://evitriny.cz/produkty/1270-cukrarske/>

<sup>70</sup> Značková káva: Káva, kávovar [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.kvalitnikavy.cz/store/default.asp>

<sup>71</sup> K-SERVIS: Pokladna [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.obchodnitechka.cz/>

<sup>72</sup> IKEA: Kuchyně [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/kitchen/>

**Obrázek 3.7 Posezení**



**Obrázek 3.8 Posezení**



Zdroj: Akční ceny: Nejlepší nabídky hypermarketů [online]. [17. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.akcniceny.cz/detail/jidelni-stul-chester-a-zidle-dave-1449323/>

**Obrázek 3.9 Chladicí vitrína**



Zdroj: e-VITRÍNY: Chladicí vitrína [online]. [17. 2. 2014]. Dostupné z: <http://evitriny.cz/produkty/1270-cukrarske/1365-cukrarska-chladici-vitrina-jamajka.html>

Náklady na suroviny jsou propočteny na měsíční spotřebu v tabulce, která je uvedena v příloze č. 4. Nealkoholické nápoje jsou odhadnuty rovněž na měsíční spotřebu. Ceny, které jsou uvedeny v tabulce č. 3.6, jsou určeny podle dodavatelů uvedených výše.

**Tabulka 3.6 Náklady na vybavení cukrárny**

<b>VYBAVENÍ KUCHYNĚ</b>	<b>POČET KUSŮ</b>	<b>CENA BEZ DPH V KČ</b>
Horkovzdušná pekařská pec	1	19 990
Chladnička	2	43 780
Mrazicí skříň	1	16 990
Kuchyňský stroj s příslušenstvím	1	15 390
Váha kuchyňská	1	419,90
Nerezový pracovní stůl	2	19 218
Gastronádoby	34	3 173,74
Profesionální myčka	1	34 900
Nerezový nábytek, dřez, digestoř	4	25 350
Ostatní		2 774,41
<b>VYBAVENÍ PRODEJNY</b>		
Cukrářská chladicí vitrína	1	44 690
Prodejní vitrína	1	9 000
Chladicí skříň prosklená	1	11 900
Jídelní stůl a židle	15	15 050
Kávovar	1	34 709
Dezertní talíře	30	353,45
Hrnky + podšálky	40	560
Kávévé šálky s podšálky	12	380
Sklenice na kávu	12	299,96
Sklenice na nealko	24	236
Kávévé lžičky	36	180
Dezertní vidličky	30	395
Lžice dlouhé	30	395
Podnos	1	52,99
Dortové krabice	50	355
Papírové tácky	1000	300
Balící papíry	10 kg	490
Kelímky na kávu s víčky + míchátko	800	1 144
Dekorace		2 811,22
Pokladna	1	4 499
Pracovní oblečení + obuv		3 000
<b>ZÁSoby</b>		
Káva Lavazza	6 kg	1696
Cukr 3g	1500	346
Smetana do kávy Lavazza	1200	1 990
Drobné cukrovinky		2 543,33
Suroviny + nápoje		85 783
<b>CENA CELKEM BEZ DPH</b>		<b>405 145</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.8 Strategická situační analýza**

#### **PEST analýza v Moravskoslezském kraji**

##### **Politicko-právní faktory**

Zákoník práce udává minimální mzdu, pracovní podmínky, bezpečnost práce. Normy se týkají především výroby a s ní spojenými činnostmi - hygiena, pracovní oděvy a ostatní.

##### **Ekonomické prostředí**

Negativním trendem je vysoká nezaměstnanost, která v České republice činila na konci loňského roku 6,8 %. Nezaměstnanost snižuje kupní sílu obyvatelstva. Ve Frýdku-Místku bylo v prosinci 2013 evidováno 7,8 % nezaměstnaných.<sup>73</sup>

Výrazné problémy mají uchazeči, kteří hledají práci v regionech s vysokou nezaměstnaností (např. Moravskoslezský a Ústecký kraj). Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice činila ve 3. čtvrtletí 2013 24 836 Kč. V Moravskoslezském kraji ve stejném období činila 22 671 Kč. Minimální měsíční mzda je stanovena na 8 500 Kč, hodinová minimální mzda je 50,60 Kč.<sup>74</sup>

##### **Sociálně-kulturní prostředí**

Kultura plní významnou funkci v životě celé společnosti. Napomáhá k rozvoji emocionální, intelektuální i morální úrovně obyvatel. Kultura je nástrojem přenosu informací mezi lidmi a tvoří významnou náplň volného času. Moravskoslezský kraj se stará o její podporu a rozvoj na svém území a tím také přispívá k navýšení cestovního ruchu. Strategické umístění cukrárny blízko vlakového nádraží může přilákat turisty přijíždějící do Frýdku-Místku.

##### **Technologické okolí**

Trendy v gastronomii směřují neustále vpřed. Stejně tak můžeme hovořit o gastronomickém a technickém vybavení kuchyně a prodejny, které se stále vylepšuje. Moderní kávovar dokáže připravit několik druhů výborné kávy. Kvalitní šlehače, plechy, váha a další vybavení kuchyně usnadní a ulehčí práci cukráři. V současnosti se stává nedílnou součástí každé výroby také konvektomat, který dokáže připravit pokrmy na několik způsobů. Jeho nevýhodou je vyšší pořizovací cena. Samozřejmostí

---

<sup>73</sup> Moravskoslezský kraj: Frýdek-Místek [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.moravsko-slezsky-kraj.cz/frydek-mistek>

<sup>74</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Údaje z Moravskoslezského kraje [online]. [14. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>

je online nakupování a sledování stavu objednávek. Tento vývoj míří nezadržitelně kupředu, což může usnadnit práci a ušetřit spoustu času.

### **Porterův model pěti sil**

#### **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Takové riziko představují nově vstupující na trh. Jestliže se uchytí model cukrárny s originálními dezerty, může přibýt konkurence nebo současné cukrárny se přizpůsobí vzniklé situaci.

#### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Konkurenty pro firmu jsou ostatní podniky, které také prodávají své výrobky v blízkém okolí. Mezi hlavní konkurenty firmy patří **Zámecká cukrárna, Cukrárna Vlasta, Kemal Rušitvič, Slezská pekárna a cukrárna**, které jsou popsány výše. Prodejna potravin Hruška a supermarket Billa, kteří se nacházejí v nejbližším okolí, nejsou považováni za hrozbu.

#### **Smluvní síla odběratelů**

Odběrateli jsou zákazníci, kteří nakupují výrobky. Ti si mohou vybírat, kde budou nakupovat. Vyberou si cukrárnu, která nabízí to, co chtějí, s jejichž službami jsou výrazně spokojeni. Je trendem, že zákazníci chtějí co nejkvalitnější výrobky za co možná nejnižší ceny. Také negativní reference ze strany zákazníků firmy a následné doporučení jiných výrobců jejím známým nejsou pro firmu přínosné.

#### **Smluvní síla dodavatelů**

Dodávky surovin jsou velmi důležité, ať už jde o jakýkoliv podnik. Avšak dodavatelé nemají zase tak velkou sílu, protože je zde celkem dobrá možnost nahradit je jiným dodavatelem dané suroviny.

#### **Hrozba substitučních výrobků**

Za hrozbu mohou být považovány klasické zákusky (např. větrníky, věnečky), kterým mohou dát zákazníci přednost před originálními dezerty. Za substituty výrobků lze považovat dia a bezlepkové výrobky vyráběné v cukrárnách přímo zaměřených na zákazníky trpící těmito nemocemi. Ve Frýdku-Místku se ovšem žádné takové výroby nenacházejí. Cukrárna představována v tomto podnikatelském záměru bude nabízet dva druhy těchto výrobků.

### 3.9 Realizační projektový plán

Časový harmonogram je důležitou součástí podnikatelského záměru. Je z něj patrné, jak a kdy bude každá činnost realizována. Začátek realizace tohoto záměru se předpokládá 16. 6. 2014, kdy by se měla začít vyjednávat půjčka v bance. Veškeré další kroky jsou uvedeny v tabulce č. 3.7. Doba plánovaných činností je uvedena v týdenních intervalech. Celková doba potřebná k realizaci před otevřením cukrárny je tedy plánována na 11 týdnů. V případě, že se podaří splnit všechny činnosti v termínu, zahájení provozu by se mělo uskutečnit 1. 9. 2014, tedy ve 12. týdnu.

**Tabulka 3.7 Harmonogram činností v týdnech**

Činnost/týden (datum)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	16.6.	23.6.	30.6.	7.7.	14.7.	21.7.	28.7.	4.8.	11.8.	18.8.	25.8.	1.9.
Úvěrový proces												
Živnost. úřad a další podmínky												
Pronájem prostor												
HACCP, pož. předpisy, hygiena												
Stavební úpravy												
Výběr zaměstnance, smlouvy												
Nákup spotřebičů												
Nákup surovin												
Zahájení provozu												

Zdroj: Vlastní zpracování



## **4 Ekonomické zhodnocení reálnosti navrženého podnikatelského záměru**

### **4.1 Bankovní subjekty**

Při zahájení podnikatelské činnosti je vhodné si zřídit u banky podnikatelské konto. K jeho založení bude fyzická osoba potřebovat živnostenské oprávnění a průkaz totožnosti. Po založení konta si lze sjednat podnikatelský úvěr, který je velmi rozšířeným zdrojem financování. Bankovní úvěr se poskytuje na základě žádosti. K žádosti se dokládají účetní výkazy a podnikatelský záměr, případně další podklady požadované bankou. Podle předložených dokladů banky zkoumají finanční zdraví podniku, zejména schopnost vykazovat zisk z provozní činnosti. Poplatek za vyhodnocení bonity žadatele a zpracování úvěrové smlouvy se pohybuje v řádech desítek tisíc korun. Za krátkodobý úvěr ručí podnikatel oběžným majetkem, nejčastěji pohledávkami. Za dlouhodobý úvěr ručí zástavou majetku, podepsáním směnky nebo kombinací těchto způsobů.<sup>75</sup>

## **ČSOB**

### **Rychlý úvěr na podnikání**

#### **Úvěr je určen:**

- podnikatelé, malé a střední podniky.

#### **Charakteristika úvěru:**

- úvěrové limity do 300 000 Kč poskytnuté bez zajištění,
- není požadován podíl vlastních zdrojů,
- banka nesleduje účel pro potřeby čerpání úvěru,
- splátky měsíční,
- úroková sazba fixní s fixací na celou dobu trvání úvěru,
- využití na pořízení vybavení, investice, marketingové a propagační materiály.

#### **K získání úvěru je třeba:**

- nový klient předkládá dokument opravňující k podnikání,
- daňové přiznání za poslední účetní období spolu se všemi přílohami a finančními výkazy,
- doklad o zaplacení daně z příjmu za uplynulý účetní rok,

---

<sup>75</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

- čestné prohlášení o bezdlužnosti firmy vůči finančnímu úřadu, zdravotním pojišťovnám a úřadu sociálního zabezpečení,
- doklad totožnosti osob jednajících jménem firmy.<sup>76, 77</sup>

## **Komerční banka**

### **Profi úvěr „Rychlý úvěr pro podnikatele“**

#### **Úvěr je určen:**

- pro podnikatele a malé a střední podniky,
- klientům s oprávněním podnikat na území České republiky a s daňovou povinností v České republice.

#### **Charakteristika úvěru:**

- úvěr krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý,
- výše Profi úvěru až 2 000 000 Kč,
- lze ho použít k financování oběžných prostředků, pořizování hmotného investičního majetku, financování provozních potřeb,
- čerpání jednorázově, postupně nebo opakovaně, a to přímo na účet dodavatelům nebo na účet klienta,
- výrazně zkrácený a zjednodušený schvalovací proces,
- možnost operativního financování podnikatelských potřeb.

#### **K získání úvěru je třeba:**

- žádost o úvěr,
- aktuální dokumenty opravňující k podnikání,
- účetní závěrka včetně daňového přiznání a zprávy auditora za poslední dvě účetní období, aktuální rozvahu a výkaz zisků a ztrát včetně doplňujících údajů,
- kopie přiznání k dani z příjmu,
- nový klient předloží 3 měsíční výpisy z běžného účtu, který měl veden u své předchozí hlavní banky,
- tyto výpisy nesmí být starší než 6 měsíců.

<sup>76</sup> ČSOB: Úvěry - podnikatelé, malé a střední firmy [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Firmy/Podnikatele/Uvery/Stranky/CSOB-Rychly-uver-na-podnikani.aspx>

<sup>77</sup> ČSOB: Sazebník poplatků [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Sazebniky/Stranky/Sazebnik-pro-pravnicko-osoby-a-fyzicke-osoby-podnikatele.aspx#d>

Stávající klienti banky nemusejí dokládat své příjmy, k získání úvěru jim stačí pouze předložit aktuální dokumenty opravňující k podnikání.<sup>78, 79</sup>

## **GE Money Česká republika**

### **Splátkový úvěr Expres Business zajištěný**

#### **Úvěr je určen:**

- právníckým osobám,
- fyzickým osobám - podnikatelům.

#### **Charakteristika úvěru:**

- výše úvěru 300 000 - 5 000 000 Kč,
- doba splatnosti až 10 let,
- o schválení úvěru je rozhodnuto do 1 dne,
- úvěr se zajišťuje nemovitostí, která nemusí být ve vlastnictví,
- přednostní odhad nemovitosti je opatřen do 5 pracovních dnů, v případě objektů s podnikatelskou činností nebo s věcným břemenem do 10 dnů,
- úroková sazba je stanovena individuálně,
- možnost odkladu splátek i předčasného splácení,
- splacenou část úvěru je možno opakovaně načerpat na běžný účet.

#### **K získání úvěru je třeba:**

- firma musí mít sídlo v České republice,
- není v konkurzu, likvidaci, vyrovnání nebo v exekuci,
- platby finančnímu úřadu a správě sociálního zabezpečení nejsou v prodlení.<sup>80, 81</sup>

## **ČESKÁ SPOŘITELNA**

### **Firemní úvěr ČS**

#### **Úvěr je určen:**

---

<sup>78</sup> Komerční banka: Podnikatelský servis [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/financovani/profi-uver.shtml>

<sup>79</sup> Komerční banka: Sazebník poplatků [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.sazebnik-kb.cz/file/cms/cs/sazebniky/kb-20140201-sazebnik-2-podnikatele.pdf?20140131100142>

<sup>80</sup> GE Money Bank: Úvěry [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/firmy/male/uvery/splatkovy-uver-expres-business-zajisteny>

<sup>81</sup> GE Money Bank: Sazebník poplatků [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/dokumenty-ke-stazeni/sazebniky?docid=767>

- podnikatelé a malé firmy preferující předem stanovený splátkový plán a rozložení splácení do delšího období.

#### **Charakteristika úvěru:**

- výše firemního úvěru od 50 000 do 1 000 000 Kč,
- bez nutnosti prokazování účelu při čerpání peněz,
- rychlé a jednoduché vyřízení,
- splácení až 6 let,
- zajištění pouze směnkou, úvěr není nutné zajišťovat nemovitostí,
- v případě nečekaných událostí možnost přizpůsobit splátkový kalendář nebo splácení odložit o 6 měsíců,
- bez poplatků za mimořádnou splátku a za předčasné splacení.

#### **K získání úvěru je třeba:**

- běžný účet u České spořitelny,
- náležité doklady a dokumenty.<sup>82, 83</sup>

### **Raiffeisen bank**

#### **Podnikatelská rychlá půjčka**

##### **Úvěr je určen:**

- podnikatelům a společnostem s ručením omezeným.

#### **Charakteristika úvěru:**

##### **Neúčelová varianta:**

- výše od 30 000 do 5 000 000 Kč,
- čerpání jednorázově na běžný účet, ze kterého později probíhá i splácení úvěru,
- délka splatnosti od 1 roku do 15 let,
- úvěr možno předčasně splatit.

##### **Účelová varianta:**

- nemovitost - výše až 7 500 000 Kč, splatnost až 15 let,
- stroje a zařízení - výše až 5 000 000 Kč, splatnost až 7 let,
- úvěr možno předčasně splatit,
- čerpání jednorázově nebo postupně dle charakteru účelu.

<sup>82</sup> Česká spořitelna: Podnikatelé a malé firmy [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/open\\_product\\_99.xml](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/open_product_99.xml)

<sup>83</sup> Česká spořitelna: Ceník pro Firemní úvěr ČS [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/podnikatele-a-male-firmy/firemni-uver-cs-d00022879>

**K získání úvěru je třeba:**

- být podnikatelem nebo společností s ručením omezeným,
- podnikat alespoň 12 měsíců nepřetržitě,
- nemít závazky po splatnosti vůči státu a finančním institucím,
- roční tržby od 500 000 do 50 000 000 Kč,
- vyplnit a podepsat žádost,
- předložit jedno daňové přiznání za poslední uzavřené účetní období,
- potvrzení, že firma nedluží státním orgánům na daních a sociálním zabezpečení.<sup>84, 85</sup>

Všechny banky nabízejí pro podnikatele poradenský servis pro oblast financování projektů s dotacemi ze strukturálních fondů EU i jiných zdrojů a pojištění proti nemožnosti úvěr splácet z důvodu pracovní neschopnosti, invalidity z důvodu úrazu, smrti.

---

<sup>84</sup> Raiffeisen bank: Úvěry a financování [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.rb.cz/firemni-finance/podnikatele-a-male-firmy/uvery-a-financovani/podnikatelska-rychla-pujcka/>

<sup>85</sup> Raiffeisen bank: Ceník produktů [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.rb.cz/attachements/pdf/obecne-dokumenty/cenik-fop/cenik-fop-po-1-010114.pdf>

Tabulka 4.1 Nabídka bank

Podnikatelský úvěr					
Charakteristika úvěru/bankovní instituce	ČSOB rychlý úvěr na podnikání	Komerční banka Profi úvěr	GE Money Expres Business	Česká spořitelna Firemní úvěr	Raiffeisen bank Rychlá půjčka
Poplatek za žádost o úvěr	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Poplatek za úvěr	0,5 % z výše úvěru	0,6 % z výše úvěru	1 % z výše poskytnutého úvěru	0,6 % z výše úvěru	0,5 % z poskytnuté výše úvěru
Poplatek za vedení úvěru	200 Kč měsíčně	200 - 600 Kč měsíčně	300 Kč měsíčně	100 - 300 Kč měsíčně	250 Kč měsíčně
Ručení úvěru	do 300 tis. bez zajištění	nad 2 mil. Kč ručení, zástavní právo k nemovitosti, k movité věci či k pohledávce	nemovitost, která nemusí být ve vlastnictví	směnka	30 tis. - 3 mil. bez zajištění nemovitosti
Výše úvěru (Kč)	50 tis. - 1,5 mil.	až 2 mil.	300 tis. - 5 mil.	50 tis. - 1 mil.	až 7,5 mil.
Úroková sazba	fixní po celou dobu splacení	pohyblivá	stanovuje se individuálně	od 5,99 %	základní sazba 3 %
Předčasné splacení	2 % z dlužné částky	neuvedeno	bez sankce	bez sankce	bez sankce u neúčelového úvěru
Splatnost úvěru	do 5 let	1 - 7 let	2 - 10 let	až 6 let	1 - 15 let

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož všechny banky požadují k úvěru pro podnikatele přiložit minimálně jedno daňové priznání za poslední uzavřené účetní období, začínající podnikatel nemůže využít tuto možnost financování. Jako další eventualita může být osobní půjčka.

## **ČSOB**

### **Půjčka na cokoliv**

Půjčka bez poplatku za zpracování a správu. Možnost zvýšit, snížit, odložit měsíční splátku zdarma.<sup>86</sup>

## **Komerční banka**

### **Rychlá osobní půjčka**

Částečné nebo úplné předčasné splacení bez sankcí.<sup>87</sup>

## **GE Money**

### **Osobní Expres půjčka**

Půjčka bez poplatků za poskytnutí úvěru, vedení úvěrového účtu a za předčasné splacení.<sup>88</sup>

## **Česká spořitelna**

### **Půjčka**

Zdarma podle potřeby snížení nebo zvýšení měsíční splátky, až 2x ročně odklad řádné měsíční splátky, získání veškerých potvrzení k půjčce. Bez měsíčního poplatku za správu úvěru. Jednorázový poplatek za zpracování úvěru 3 000 Kč.<sup>89</sup>

## **Raiffeisen bank**

### **Osobní půjčka**

Zdarma sjednání a vedení, předčasné i mimořádné splacení, základní pojištění schopnosti splácet. Při řádném splácení banka vrátí klientovi 10 000 Kč.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> ČSOB: Půjčka na cokoliv [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Formulare-a-kalkulacky/Stranky/CSOB-Pujcky-orientacni-propocty.aspx>

<sup>87</sup> Komerční banka: Rychlá osobní půjčka [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/kalkulacka-spotrebitelskych-uveru/index.shtml>

<sup>88</sup> GE Money Bank: Osobní Expres půjčka [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/lide/pujcky/expres-pujcka/kalkulacka#ResultsTopContent>

<sup>89</sup> Česká spořitelna: Půjčka [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?\\_nfpb=true&\\_windowLabel=T18414958901274363655505&T18414958901274363655505\\_actionOverride=%2Fportlet%2Fcalculator%2Fpujcky%2Fchoic&\\_pageLabel=pujcky\\_product](https://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_windowLabel=T18414958901274363655505&T18414958901274363655505_actionOverride=%2Fportlet%2Fcalculator%2Fpujcky%2Fchoic&_pageLabel=pujcky_product)

<sup>90</sup> Raiffeisen bank: Osobní půjčka [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.rb.cz/osobni-finance/uverove-produkty/osobni-pujcky/osobni-pujcka/>

**Tabulka 4.2 Nabídka půjček**

	<b>ČSOB Půjčka na cokoliv</b>	<b>Komerční banka Rychlá osobní půjčka</b>	<b>GE Money Osobní Expres půjčka</b>	<b>Česká spořitelna Půjčka</b>	<b>Raiffeisen bank Osobní půjčka</b>
<b>Výše úvěru</b>	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
<b>Úroková sazba</b>	11,90 %	10,30 %	11,20 %	14,94 %	10,90 %
<b>RPSN</b>	neuvedeno	11,40 %	neuvedeno	17,07 %	11,50 %
<b>Měsíční splátka</b>	10 438	9 960	9 021,45	10 440	9 808
<b>Doba splácení</b>	36 měsíců	36 měsíců	40 měsíců	36 měsíců	36 měsíců
<b>Cena úvěru</b>	vypočteno 375 768	356 028,04	vypočteno 360 858	378 840	353 088

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zvážení všech alternativ se z výše uvedených bankovních institucí jako nejlepší jeví Raiffeisen bank. Tato banka nabízí zdarma sjednání a vedení účtu. Výhodou je i sjednání pojištění schopnosti splácet, a to zdarma. Velice lákavá je i nabídka 10 000 Kč, které vrátí klientovi, který řádně splácí svůj závazek.

#### **4.2 Dotační programy z fondů Evropské unie pro období 2014 - 2020**

V roce 2014 začíná nové sedmileté období, kdy Evropská unie bude rozdělovat dotace členským zemím. Hlavní část pomoci z evropských fondů v České republice bude realizátorům projektů proudit prostřednictvím vymezených operačních programů. Odpovědným orgánem za koordinaci přípravy programovacího období je Ministerstvo pro místní rozvoj.

##### **Cíle programu:**

- Investice pro růst a zaměstnanost,
- Evropská územní spolupráce.



### **Přehled operačních programů pro období 2014 - 2020:**

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost,
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání,
- Operační program Zaměstnanost,
- Operační program Doprava,
- Operační program Životní prostředí,
- Integrovaný regionální operační program,
- Operační program Praha - pól růstu ČR,
- Operační program Technická pomoc,
- 10 Operačních programů cíle Evropská územní spolupráce,
- Program rozvoje venkova,
- Operační program Rybářství.<sup>91</sup>

### **4.3 Podpora podnikání v Moravskoslezském kraji**

#### **Program REVIT**

Cílem programu, který vyhlásilo Ministerstvo průmyslu a obchodu, je oživení a rozvoj podnikatelských aktivit na území Moravskoslezského kraje usnadněním přístupu k úvěrům pro začínající malé podnikatele a dále pro ostatní malé podnikatele, kteří realizují projekty zvyšující zaměstnanost. Zvýhodněný úvěr poskytuje Českomoravská záruční a rozvojová banka

#### **Podporované aktivity**

Podporované ekonomické činnosti (podle CZ-NACE) jsou uvedeny v příloze č. 1 Výzvy I programu REVIT.<sup>92</sup>

### **4.4 Vyhodnocení financování podnikatelského záměru**

Tento podnikatelský záměr vyžaduje počáteční investici na rekonstrukci, zásoby, spotřebiče, vybavení a úhradu nájmu a služeb před otevřením cukrárny. Celková hodnota všech těchto nákladů činí 606 918 Kč. Výše úvěru bude činit 300 000 Kč a bude čerpán u Raiffeisen bank jako osobní půjčka. Jak již bylo zmíněno výše, důvodem nevyužití úvěru pro podnikatele bylo například nesplnění podmínky doložit daňové

---

<sup>91</sup> MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ: Strukturální fondy [online]. [9. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU>

<sup>92</sup> ČESKOMORAVSKÁ ZÁRUČNÍ A ROZVOJOVÁ BANKA, a.s.: Zvýhodněný úvěr pro začínající malé podnikatele v programu REVIT [online]. [9. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.cmzrb.cz/uploads/soubory/produkty\\_a\\_sluzby/REVIT\\_Vyzva\\_I\\_131206\\_.pdf](http://www.cmzrb.cz/uploads/soubory/produkty_a_sluzby/REVIT_Vyzva_I_131206_.pdf)

přiznání za poslední uzavřené účetní období. Další možnosti, jako jsou dotační fondy z EU a program REVIT nebudou využity. Důvodem jsou některé bariéry spojené s tímto druhem financování, přílišná administrativa, pomalý proces čerpání dotací a nemožnost předfinancování projektu. V dotačním programu z fondů Evropské unie podnik nesplňuje podmínku zařazení do konkrétního operačního programu.

#### 4.5 Finanční plán

Zahajovací rozvaha se zřizuje na počátku podnikání. Jelikož bude podnik zapsán v živnostenském rejstříku k 1. červenci 2014, rozvaha bude jednoduchá. Obsahuje pouze peníze vložené majitelkou z osobních úspor a půjčku z banky.

**Tabulka 4.3 Zahajovací rozvaha k 1. 7. 2014**

Aktiva		Pasiva	
		Vlastní kapitál	307 000
Běžný účet	607 000	Úvěr	300 000
<b>Celkem</b>	<b>607 000</b>		<b>607 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jediný majetek, který bude odpisován, je chladicí vitrína, jejíž pořizovací cena je 44 690 Kč. Vitrína bude odpisována 5 let rovnoměrným způsobem.

**Tabulka 4.4 Odpis chladicí vitríny**

Rok odpisování	Procento	Odpis	Zůstatková cena
Rok 2014	11 %	4 916	39 774
Rok 2015	22,25 %	9 944	29 830
Rok 2016	22,25 %	9 944	19 886
Rok 2017	22,25 %	9 944	9 942
Rok 2018	22,25 %	9 942	0
		44 690	

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 4.5 je uveden výhled na hospodaření cukrárny během tří let podnikání ve třech variantách - optimistické, reálné a pesimistické. Rozpis těchto variant na jednotlivé měsíce je uveden v příloze č. 6, 7 a 8.

**Tabulka 4.5 Výkaz zisku a ztráty výhled**

Výkaz zisku a ztráty	Optimistická			Reálná			Pesimistická		
	1. rok	2. rok	3. rok	1. rok	2. rok	3. rok	1. rok	2. rok	3. rok
Prodej	2 138 400	2 580 609	2 838 710	1 817 640	2 098 140	2 203 047	1 496 880	1 570 800	1 570 800
Dorty	58 800	100 800	147 000	37 800	58 800	79 800	29 400	29 400	29 400
Cukroví	56 250	64 688	71 156	47 700	56 250	59 063	39 150	39 150	39 150
Zmrzlina	339 000	449 850	494 835	288 140	367 954	388 902	237 300	279 300	279 300
<b>Tržby celkem</b>	<b>2 592 450</b>	<b>3 195 947</b>	<b>3 551 701</b>	<b>2 191 280</b>	<b>2 581 144</b>	<b>2 730 811</b>	<b>1 802 730</b>	<b>1 918 650</b>	<b>1 918 650</b>
Zásoby	514 445	520 962	575 272	450 145	419 946	440 943	385 846	314 397	314 397
Směs na zmrzlinu	77 970	103 466	113 812	66 272	84 629	89 447	54 579	64 239	64 239
Mzdy	457 600	726 400	883 200	345 600	457 600	614 400	345 600	345 600	345 600
Odvody	152 320	243 712	297 024	114 240	152 320	205 632	114 240	114 240	114 240
Účetní	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000
Výpomoc	44 960	51 120	51 120	44 960	51 120	51 120	44 960	51 120	51 120
Rekonstrukce	100 735			100 735			100 735		
Nájem	245 000	210 000	210 000	245 000	210 000	210 000	245 000	210 000	210 000
Služby k nájmu	46 200	45 540	50 094	46 200	43 560	45 738	46 200	39 600	39 600
Marketing před provozem	10 988			10 988			10 988		
Marketing	24 000	18 000	18 000	24 000	18 000	18 000	24 000	18 000	18 000
Provize RK	17 500			17 500			17 500		
Vybavení	334 362	55 000	20 000	332 862	18 000	53 500	329 862	14 000	14 000
Koutek, WiFi	33 000	4 800	34 800		33 000	4 800			
Odpisy	4 916	9 944	9 944	4 916	9 944	9 944	4 916	9 944	9 944
Pronájem stroje	40 710	47 495	47 495	40 710	47 495	47 495	40 710	47 495	47 495
Webové stránky	31 000	6 000	6 000	31 000	6 000	6 000	31 000	6 000	6 000
Telefon	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Provoz kanceláře	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Svoz odpadu	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
Ostatní	5 500			5 500			5 500		
Úroky z úvěru	17 700	17 700	17 700	17 700	17 700	17 700	17 700	17 700	17 700
Pojistka	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Běžný účet	2 250	1 800	1 800	2 250	1 800	1 800	2 250	1 800	1 800
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 243 756</b>	<b>2 144 539</b>	<b>2 418 861</b>	<b>1 983 179</b>	<b>1 653 714</b>	<b>1 899 119</b>	<b>1 904 186</b>	<b>1 336 735</b>	<b>1 336 735</b>
<b>Zisk/ztráta před zdaněním</b>	<b>348 694</b>	<b>1 051 409</b>	<b>1 132 840</b>	<b>208 101</b>	<b>927 430</b>	<b>831 692</b>	<b>-101 456</b>	<b>581 915</b>	<b>581 915</b>
Daně	149 424	170 905	198 139	131 853	147 715	154 406	96 368	106 578	106 578
<b>Zisk/ztráta po zdanění</b>	<b>199 270</b>	<b>880 504</b>	<b>934 701</b>	<b>76 248</b>	<b>779 715</b>	<b>677 286</b>	<b>-197 824</b>	<b>475 337</b>	<b>475 337</b>
<b>Kumulovaný zisk/ztráta</b>		<b>1 079 774</b>	<b>2 014 475</b>		<b>855 963</b>	<b>1 533 249</b>		<b>277 513</b>	<b>752 850</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5.1 Optimistická varianta

Optimistická varianta je vypracována jako ideální varianta, od které budou dále odvozeny varianty reálné a pesimistické.

Pro tuto variantu byl odhadnut předpokládaný počet zákazníků za jeden den v prvním roce podnikání.

**Tabulka 4.6 Předpokládaný počet zákazníků za den**

Měsíc	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Počet zákazníků	40	40	30	30	30	30	30	80	80	80	170	170

Zdroj: Vlastní zpracování

Bylo odhadnuto, že 1/5 zákazníků za měsíc utratí 160 Kč, jak bylo zjištěno během marketingového výzkumu. To znamená, že zákazníci si zakoupí zákusek, nápoj a ještě si domů odnesou další zákusky. Zbylé 4/5 zákazníků utratí 70 Kč. Buď si dají v cukrárně levnější dezerty a nápoj nebo si pouze přijdou pro zákusky, které si odnesou. Kalkulace měsíční spotřeby surovin na výrobu zákusků a dortů v měsíci červenec a srpen je uvedena v příloze č. 4. To znamená, že všechny nabízené výrobky se prodají za jeden den a na každý další den budou vyrobeny nové. Od března do září si cukrárna pronajme zmrzlinový stroj. Předpokládaný prodej zmrzlin za den je uveden v tabulce č. 4.4. Její prodej ovšem začne až v březnu 2015. Ve výkazu zisku a ztráty jsou tržby za zmrzliny vypočteny z ceny 20 Kč za kus. Náklady na jednu zmrzlinu jsou 4,60 Kč.<sup>93</sup>

**Tabulka 4.7 Předpokládaný prodej zmrzliny za den**

Měsíc	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Prodané zmrzliny	0	0	0	0	0	0	25	70	70	100	150	150

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro spokojenost zákazníků, kteří přijdou s dětmi, je naplánováno rozšíření cukrárny o dětský koutek v měsíci březnu 2015. Odhadované náklady činí 30 000 Kč.<sup>94</sup> Obnovení koutku je odhadnuto na červen 2017. Běžnou součástí všech obchodů, ale i cukráren se stává poskytování bezdrátového připojení na internet zdarma všem zákazníkům. Zavedení WiFi je rovněž naplánováno na březen 2015. Náklady na WiFi Router jsou 1 000 Kč, instalace zdarma a měsíční platba 400 Kč.<sup>95</sup>

V této variantě je rovněž odhadnut prodej cukroví. V měsíci prosinci 2014 se předpokládá prodej 100 kg a v dubnu 2015 před velikonoci 25 kg.

<sup>93</sup> Zmrzlinové stroje: Pronájem zmrzlinových strojů [online]. [26. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.strojnazmrzlinu.cz/?page\\_id=40](http://www.strojnazmrzlinu.cz/?page_id=40)

<sup>94</sup> Lokki: Dětské koutky [online]. [15. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.lokki.cz/koutky-patra/multifunkcni/sekce/352/#zbozi213009>

<sup>95</sup> HnojníkNET: Vysokorychlostní internet [online]. [15. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.hnojniknet.cz/clanky/3-cenk-cs.html>

Na měsíc prosinec bude vždy najata síla na výpomoc pečení vánočního cukroví. U prodeje zmrzliny bude také brigádník. S těmito pracovníky se počítá ve všech variantách - reálné i pesimistické - na každý rok stejně. V optimistické variantě bude přijat nový cukrář a prodavač, oba na plný úvazek, v dubnu 2015. K dalšímu náboru zaměstnanců by mělo dojít o rok později, tedy v dubnu 2016. Rozšíření kuchyně o nový nerezový stůl, chladničku, případně další potřeby na pečení a nádobí je plánováno na červen 2016.

Ve druhém roce podnikání je v této variantě odhadnuto navýšení tržeb o 15 % a ve třetím roce o dalších 10 %. Návrat nákladů vynaložených před zahájením provozu bude na počátku srpna 2015.

#### **4.5.2 Reálná varianta**

Reálná varianta je odhadnuta z optimistické. Předpokládá se v ní v prvním roce podnikání pokles tržeb o 15 %. Vybudování dětského koutku a zavedení WiFi se předpokládá v březnu 2016 a přijetí nového cukráře a prodavače v dubnu 2016. Nákup nového nerezového stolu, chladničky, případně dalších potřeb na pečení a nádobí je plánováno na březen 2017.

Ve druhém roce podnikání je odhadnut nárůst tržeb o 10 % a ve třetím roce o 5 %. Návrat nákladů bude v srpnu 2015.

#### **4.5.3 Pesimistická varianta**

V pesimistické variantě klesnou tržby v prvním roce podnikání oproti optimistické variantě o 30 % a nezvýší se v žádném dalším. Nebudou přijati žádní noví zaměstnanci a nebude uskutečněno žádné rozšíření cukrárny o dětský koutek, WiFi ani kuchyně. Návrat nákladů se předpokládá až v červenci 2016.

Může se ovšem stát, že zákazníci nepřijmou novou cukrárnu s vyššími cenami a nabídku netradičních druhů dezertů. Zůstanou věrni již stávajícím cukrárnám ve městě a nebudou měnit své zvyky. Tržby by mohly být rovněž každý rok nižší, než se odhaduje.

## 4.6 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

### SWOT analýza

Pomocí analýzy makrookolí a Porterova modelu pěti sil byly zjištěny následující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby:

Tabulka 4.8 SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- nabídka originálních dezertů</li><li>- rychlá reakce na změnu poptávky</li><li>- lidský přístup k zákazníkům a zaměstnancům</li><li>- lokace provozovny</li><li>- kvalitní suroviny</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- citlivost na výpadek tržeb</li><li>- nespolehlivý personál</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- zlepšení a rozšíření služeb,</li><li>- dodávky do kaváren a hotelů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nová konkurence</li><li>- nedostatek technologií</li><li>- špatný odhad vkusu zákazníků</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Analýza rizik

Každý podnikatelský záměr v sobě skrývá určitou míru rizika. Většina rizik vyplývá ze slabých stránek a hrozeb. Největším rizikem je výpadek tržeb, kterému se dá předejít vhodným zvolením prostor k podnikání. Lokalita u vlakového nádraží, kde denně projdou stovky lidí, se zdá být vhodná k zajištění zákazníků. Částečným výpadkům tržeb lze předejít dřívějším vytvářením úspor na běžném účtu. Riziko nespolehlivého personálu může být omezeno důkladným nábořem zaměstnanců, prověřením kvalifikace a zkušeností. Ohrožením pro cukrárnu by mohl být příchod nové konkurence se stejným nebo podobným záměrem, což lze eliminovat nabídkou originálních dezertů. Také přizpůsobení stávající konkurence přináší další riziko. Předcházet riziku konkurence lze pružným reagováním a nabízením jiných, lepších produktů. Stále se odlišovat a být lepší než konkurence. Velkým rizikem by mohl být špatný odhad vkusu zákazníků. Cukrářské výrobky se vyrábějí z podobných surovin, není nutný nákup nového vybavení. Sortiment lze změnit bez většího úsilí a investic. Přínosem by mohlo být i zdokonalování znalostí nebo školení pro cukráře. Rizikem mohou být nenadálé situace, živelné pohromy, pracovní úrazy. Firma má sjednané pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu způsobenou zaměstnanci při pracovním úrazu nebo nemocí z povolání a také pojištění majetku. Živelné pohromy jako např. povodně v této lokalitě nehrozí.

## 5 Závěr

V této bakalářské práci byl zpracován podnikatelský záměr na zřízení nové cukrárny ve Frýdku-Místku. Vyhotovení mělo sloužit k ověření reálnosti a životaschopnosti projektu. Je zde popsán postup od ohlášení na živnostenském úřadě až po samotné zahájení provozu. Podnikatel by měl znát veškeré hygienické a bezpečnostní směrnice a nařízení a zároveň proškolit personál v bezpodmínečném dodržování těchto pravidel. Důležitou součástí zahájení podnikání je vyřízení úvěru. Dokument by tedy byl současně vyhotoven pro případného investora. Ovšem získání úvěru pro podnikatele není snadné. Původním záměrem bylo financování pomocí jednoho z možných podnikatelských úvěrů. Po zjištění nutné podmínky mít minimálně jedno daňové přiznání za poslední uzavřené účetní období, dále bezdlužnost vůči státním orgánům na daních a sociálním zabezpečení atd., byla tato varianta zamítnuta. Dotační programy z fondů Evropské unie pro období 2014 - 2020 ani Českomoravská záruční a rozvojová banka, která poskytuje zvýhodněný úvěr v rámci programu REVIT, nebudou využity. Důvodem jsou některé bariéry spojené s tímto druhem financování, jako je přílišná administrativa, pomalý proces čerpání dotací a nemožnost předfinancování projektu. Dotační program z fondů Evropské unie není zaměřen na financování potravinářské výroby. Nejvhodnější řešení, jak získat potřebné finance, je tedy osobní půjčka. Zvolena byla Raiffeisen bank, která nabízí klientům zdarma sjednání a vedení účtu. Výhodou je i nabídka pojištění schopnosti splácet, a to zdarma. Velice lákavá je i částka 10 000 Kč, kterou banka vrátí klientovi při řádném splácení svých závazků. Výše úvěru byla stanovena na 300 000 Kč s měsíčními splátkami 9 808 Kč po dobu 3 let. Celkem bude zaplacen 353 088 Kč. Celkové vynaložené náklady před samotným zahájením provozu budou činit 606 918 Kč.

Podnikatelský záměr byl zpracován ve třech variantách - optimistické, reálné a pesimistické. Každá varianta počítá se stejnou vloženou investicí a je propočtena na 3 roky dopředu.

Optimistická varianta byla zvolena jako ideální, podle které se odvíjela varianta reálná a pesimistická. Byl odhadnut předpokládaný počet zákazníků za den na první rok podnikání. V prvních dvou měsících by byla denní návštěvnost 40 zákazníků, od listopadu do března 30, od dubna do června 80 a nejsilnějšími měsíci v roce by byl červenec a srpen se 170 zákazníky. Z marketingového výzkumu vyplynulo, že zákazníci jsou ochotni utratit průměrně 160 Kč. Očekává se, že 1/5 zákazníků utratí tuto částku za

zákusky a kávu či čaj, když se rozhodnou v cukrárně posedět a odpočinout si nebo nakoupí více zákusků s sebou. Počítá se i se zákazníky, kteří si odnesou pouze jeden kousek sladkého pečiva a kávu v kelímku. Proto se odhaduje, že 4/5 zákazníků utratí přibližně při jedné návštěvě 70 Kč. Velkým přínosem pro tržby by byl prodej zmrzliny, který by je mohl během července a srpna navýšit o celkem 180 000 Kč. Rozšíření cukrárny o dětský koutek a WiFi, se plánuje na březen 2015 a další rozšíření či modernizace koutku na červen 2017. Noví zaměstnanci by byli přijati v dubnu 2015 a další o rok později. Ve druhém roce podnikání se odhaduje navýšení tržeb o 15 % a ve třetím roce o 10 %. Náklady vynaložené na zřízení cukrárny by se navrátily na počátku srpna 2015.

Reálná varianta počítá v prvním roce podnikání s poklesem tržeb o 15 % oproti variantě optimistické. Dětský koutek a WiFi by bylo zařízení v březnu 2016 a noví zaměstnanci by byli přijati v dubnu 2016. V této variantě je odhadnut nárůst tržeb ve druhém roce o 10 % a ve třetím roce o 5 %. Návratnost investic by se dala očekávat na konci srpna 2015.

Pesimistická varianta je oproti variantě optimistické nižší o 30 % v prvním roce podnikání. V dalších letech se nepočítá se zvýšením tržeb ani s přijetím nových zaměstnanců a rozšiřováním cukrárny. Návrat nákladů by mohl být sice očekáván v červenci 2016, ale vzhledem k tomu, že by se nezvyšoval počet zákazníků, není tato varianta ideální. Mohlo by se rovněž stát, že by zákazníci novou cukrárnu nepřijali a jejich počet by byl nižší, než je odhadnuto.

Vzhledem ke všem zjištěným údajům a propočtům by s dostatkem odhodlání, nasazení, vytrvalostí a dobrým týmem zaměstnanců založení nové cukrárny ve Frýdku-Místku bylo možné. Zákazníci by mohli uvítat novou cukrárnu s příjemným posezením v útulném prostředí a hlavně chutnými netradičními dezerty a kávou a jejich počet by se mohl každý rok zvyšovat.



## Seznam použité literatury

### Knižní

1. BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
2. KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Brno: Computer Press, c2007, 734 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
3. KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
4. RAWLINGS, Hana. *Sladký design: pečení a zdobení s Hankou Rawlings*. Praha: Smart Press, 2013. ISBN 978-80-87049-60-0.
5. *Rychlá kuchařka*. Praha: Reader's Digest Výběr, 2003. ISBN 80-861-9661-5.
6. SMETANOVÁ, Barbora a Markéta VÖRÖŠOVÁ. *Cupcakes*. 2013, 96 s. Kniha vydána pro přátele na vlastní náklady autorek. Použití knihy s dovolením fotografky Lucie Pšenčíkové a autorek.
7. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
8. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
9. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
10. Vlastní sbírka receptů autorky tohoto podnikatelského záměru.

### Internetové zdroje

11. AAA REKLAMA: Samolepicí grafika vyřezávaná [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.aaareklama.cz/cenik2.htm>
12. Akční ceny: Nejlepší nabídky hypermarketů [online]. [17. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.akeniceny.cz/detail/jidelni-stul-chester-a-zidle-dave-1449323/>
13. AW-DEV: Tvorba webových stránek [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.aw-dev.cz/tvorba-webovych-stranek-cenik/>

14. Česká spořitelna: Ceník pro Firemní úvěr ČS [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/podnikatele-a-male-firmy/firemni-uver-cs-d00022879>
15. Česká spořitelna: Podnikatelé a malé firmy [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z:  
[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/open\\_product\\_99.xml](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/open_product_99.xml)
16. Česká spořitelna: Půjčka [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z:  
[https://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?\\_nfpb=true&\\_windowLabel=T18414958901274363655505&T18414958901274363655505\\_actionOverride=%2Fportlets%2Fcalculator%2Fpujcky%2Fchoice&\\_pageLabel=pujcky\\_product](https://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_windowLabel=T18414958901274363655505&T18414958901274363655505_actionOverride=%2Fportlets%2Fcalculator%2Fpujcky%2Fchoice&_pageLabel=pujcky_product)
17. ČESKOMORAVSKÁ ZÁRUČNÍ A ROZVOJOVÁ BANKA, a.s.: Zvýhodněný úvěr pro začínající malé podnikatele v programu REVIT [online]. [9. 2. 2014]. Dostupné z:  
[http://www.cmzrb.cz/uploads/soubory/produkty\\_a\\_sluzby/REVIT\\_Vyzva\\_I\\_131206\\_.pdf](http://www.cmzrb.cz/uploads/soubory/produkty_a_sluzby/REVIT_Vyzva_I_131206_.pdf)
18. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Údaje z Moravskoslezského kraje [online]. [14. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>
19. Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cnez013114.docx>
20. ČSOB: Půjčka na cokoliv [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.csob.cz/cz/Csob/Formulare-a-kalkulacky/Stranky/CSOB-Pujcky-orientacni-propocty.aspx>
21. ČSOB: Sazebník poplatků [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.csob.cz/cz/Csob/Sazebniky/Stranky/Sazebnik-pro-pravnicke-osoby-a-fyzicke-osoby-podnikatele.aspx#d>
22. ČSOB: Úvěry - podnikatelé, malé a střední firmy [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Firmy/Podnikatele/Uvery/Stranky/CSOB-Rychly-uver-na-podnikani.aspx>
23. Datamar: Test cenové citlivosti [online]. [12. 3. 2014]. Dostupné z:  
[http://www.datamar.cz/wysiwyg/\(Cenov%C3%A1%20citlivost\).pdf](http://www.datamar.cz/wysiwyg/(Cenov%C3%A1%20citlivost).pdf)
24. Dorty, řezy, dobroty: Bezlepkové a diabetické sladkosti [online]. [10. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.zorka.estranky.cz/clanky/recepty/bezlepkove-a-diabeticke-sladkosti.html>

25. DUMREALIT.CZ: Síť nezávisle vlastněných a provozovaných franšízových realitních kanceláří [online]. [30. 1. 2014]. Dostupné z: [http://www.dumrealit.cz/nemovitosti/pronajem/komerční-objekt/obchodní-prostory/obec-frydek-mistek-598003/pronajem-komerčního-objektu-obchodní-prostory-frydek-mistek-60m2\\_476296](http://www.dumrealit.cz/nemovitosti/pronajem/komerční-objekt/obchodní-prostory/obec-frydek-mistek-598003/pronajem-komerčního-objektu-obchodní-prostory-frydek-mistek-60m2_476296)
26. e-VITRÍNY: Chladicí vitrína, prodejní pult, chladnička [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://evitriny.cz/produkty/1270-cukrarske/>
27. e-VITRÍNY: Chladicí vitrína [online]. [17. 2. 2014]. Dostupné z: <http://evitriny.cz/produkty/1270-cukrarske/1365-cukrarska-chladici-vitrina-jamajka.html>
28. GE Money Bank: Osobní Expres půjčka [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/lide/pujcky/expres-pujcka/kalkulacka#ResultsTopContent>
29. GE Money Bank: Sazebník poplatků [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/dokumenty-ke-stazeni/sazebniky?docid=767>
30. GE Money Bank: Úvěry [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/firmy/male/uvery/splatkovy-uver-expres-business-zajisteny>
31. HACCP: Základní informace o systému kritických bodů [online]. [1. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.haccpservis.cz/>
32. HnojníkNET: Vysokorychlostní internet [online]. [15. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.hojniknet.cz/clanky/3-cenk-cs.html>
33. IKEA: Kuchyně [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/kitchen/>
34. iNETPrint: tisk letáků [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-letaku> Vipol: Stojany a poutače [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.vipol.cz/index.php/stojan-acko-oboustranny-a1-sleva-default>
35. Integrovaný portál MPSV: Zpráva o situaci na trhu práce v Moravskoslezském kraji uveřejněná dne 3. března 2014 [online]. [8. 3. 2014]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analyzy/2013.pdf>
36. KEŠKA-FM s.r.o.: Alko a nealko nápoje [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.keska.cz/default.aspx>

37. Komerční banka: Podnikatelský servis [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/financovani/profi-uver.shtml>
38. Komerční banka: Rychlá osobní půjčka [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/kalkulacka-spotrebitelskych-uveru/index.shtml>
39. Komerční banka: Sazebník poplatků [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.sazebnik-kb.cz/file/cms/cs/sazebniky/kb-20140201-sazebnik-2-podnikatele.pdf?20140131100142>
40. Krajská hygienická stanice: Náležitosti podání při žádosti o stanovisko KHS k nově zřizované potravinářské provozovně [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.khslbc.cz/odbory/hv/nalezitosti.pdf>
41. K-SERVIS: Pokladna [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.obchodnitechka.cz/>
42. KURZYCZ: Podnikatelské aktivity [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z: <http://regiony.kurzy.cz/frydek-mistek/>
43. Lokki: Dětské koutky [online]. [15. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.lokki.cz/koutky-patra/multifunkcni/sekce/352/#zbozi213009>
44. Makro: Akční ceny [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://makro.akcniceny.cz/>
45. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ: Strukturální fondy [online]. [9. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Koheznipolitika-EU>
46. Ministerstvo průmyslu a obchodu MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011 ze dne 11. července 2012 [online]. [16. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105614.html>
47. Ministerstvo průmyslu a obchodu MPO: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012 ze dne 8. ledna 2014 [online]. [24. 4. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument142895.html>
48. Moravskoslezský kraj: Frýdek-Místek [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z: <http://www.moravsko-slezsky-kraj.cz/frydek-mistek>
49. Na volné noze portál nezávislých profesionálů: Stanovení ceny [online]. [20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/stanoveni-ceny/>
50. Pešek a Rambousek: Velkoobchod pro pekaře a cukráře [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.pesek-rambousek.cz/>

51. Podnikatel: Poradna pro podnikatele [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://poradna.podnikatel.cz/index.php>
52. RADHUZA: Velkoformátový barevný tisk [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.radhuza.cz/cs/digitalni-tisk>
53. Raiffeisen bank: Ceník produktů [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.rb.cz/attachements/pdf/obecne-dokumenty/cenik-fop/cenik-fop-po-1-010114.pdf>
54. Raiffeisen bank: Osobní půjčka [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.rb.cz/osobni-finance/uverove-produkty/osobni-pujcky/osobni-pujcka/>
55. Raiffeisen bank: Úvěry a financování [online]. [12. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.rb.cz/firemni-finance/podnikatele-a-male-firmy/uvery-a-financovani/podnikatelska-rychla-pujcka/>
56. SALMON-GASTRO: Profesionální kuchyně [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.salmon-gastro.cz/>
57. Sixthsense: Mystery shopping [online]. [7. 3. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.mysteryshopping.eu/co-je-to-mystery-shopping>
58. Vareni.cz: České tiramisu [online]. [12. 3. 2014]. Dostupné z:  
<http://recepty.vareni.cz/ceske-tiramisu/>
59. VEGA PROVITA s.r.o.: Zdravá výživa [online]. [10. 3. 2014]. Dostupné z:  
<http://eshop.provita.cz/>
60. Vipol: Zviditelnění pro prodejny [online]. [2. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.vipol.cz/index.php/component/virtuemart/zviditelneni-pro/prodejny/kazeton-standard-default?Itemid=0>
61. Zlaté stránky: Cukrárny [online]. [31. 1. 2014]. Dostupné z:  
[http://www.zlatestranky.cz/firmy/Fr%C3%BDdek-M%C3%ADstek/q\\_cukr%C3%A1rny/1/](http://www.zlatestranky.cz/firmy/Fr%C3%BDdek-M%C3%ADstek/q_cukr%C3%A1rny/1/)
62. Zmrzlinové stroje: Pronájem zmrzlinových strojů [online]. [26. 3. 2014].  
Dostupné z: [http://www.strojnazmrzlinu.cz/?page\\_id=40](http://www.strojnazmrzlinu.cz/?page_id=40)
63. Značková Káva: Káva, kávovar [online]. [5. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.kvalitnikavy.cz/store/default.asp>

## Seznam zkratek

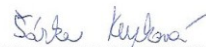
4C	zákaznický marketingový mix skládající se ze čtyř nástrojů
4P	marketingový mix skládající se ze čtyř nástrojů
7P	marketingový mix skládající se ze sedmi nástrojů
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
ČS	Česká spořitelna
ČSOB	Československá obchodní banka
dia	diabetický
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
g	gram
GE	General Electric
HACCP	systém analýzy rizika a stanovení kritických bodů
Kč	korun českých
kg	kilogram
ks	kus
mil.	milion
MSK	Moravskoslezský kraj
např.	například
PEST	analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů
REVIT	národní program určený na podporu malých a středních podnikatelů
RPSN	roční procentní sazba nákladů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
SMARTER	způsob stanovení cíle firmy, jaké vlastnosti mají tyto stanovené cíle mít
SWOT	metoda zaměřená na zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ovlivňujících úspěšnost podniku
tis.	tisíc
WiFi	bezdrátová komunikace v počítačových sítích

### **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014



Šárka Kupková

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník o nové cukrárně

Příloha 2 Kalkulace několika vybraných výrobků a jejich složení

Příloha 3 Fotografie vybraných výrobků

Příloha 4 Kalkulace surovinové měsíční spotřeby

Příloha 5 Dotazník - test cenové citlivost

Příloha 6 Výkazy zisku a ztráty - měsíční přehled pro tři roky podnikání - optimistická varianta

Příloha 7 Výkazy zisku a ztráty - měsíční přehled pro tři roky podnikání - reálná varianta

Příloha 8 Výkazy zisku a ztráty - měsíční přehled pro tři roky podnikání - pesimistická varianta

## **Seznam tabulek**

Tabulka 2.1 Vztah 4P a 4C

Tabulka 3.1 Kalkulace výrobků stálé nabídky

Tabulka 3.2 Kalkulace dortů na zakázku

Tabulka 3.3 Kalkulace teplých a studených nápojů

Tabulka 3.4 Náklady na propagaci

Tabulka 3.5 Rekonstrukce

Tabulka 3.6 Náklady na vybavení cukrárny

Tabulka 3.7 Harmonogram činností v týdnech

Tabulka 4.1 Nabídka bank

Tabulka 4.2 Nabídka půjček

Tabulka 4.3 Zahajovací rozvaha k 1. 7. 2014

Tabulka 4.4 Odpis chladicí vitríny

Tabulka 4.5 Výkaz zisku a ztráty výhled

Tabulka 4.6 Předpokládaný počet zákazníků za den

Tabulka 4.7 Předpokládaný prodej zmrzliny za den

Tabulka 4.8 SWOT analýza podniku



## **Seznam grafů**

- Graf 3.1 Zájem o novou cukrárnu
- Graf 3.2 Ochota si připlatit za kvalitní suroviny
- Graf 3.3 Vyzkoušet netradiční druhy zákusků
- Graf 3.4 Tiramisu - levné
- Graf 3.5 Tiramisu - drahé
- Graf 3.6 Tiramisu - příliš levné
- Graf 3.7 Tiramisu - příliš drahé
- Graf 3.8 Mascarpone - levné
- Graf 3.9 Mascarpone - drahé
- Graf 3.10 Mascarpone - příliš levné
- Graf 3.11 Mascarpone - příliš drahé
- Graf 3.12 Borůvkové cupcakes - levné
- Graf 3.13 Borůvkové cupcakes - drahé
- Graf 3.14 Borůvkové cupcakes - příliš levné
- Graf 3.15 Borůvkové cupcakes - příliš drahé
- Graf 3.16 Clafoutis s meruňkami - levné
- Graf 3.17 Clafoutis s meruňkami - drahé
- Graf 3.18 Clafoutis s meruňkami - příliš levné
- Graf 3.19 Clafoutis s meruňkami - příliš drahé
- Graf 3.20 Anglické vdolečky - levné
- Graf 3.21 Anglické vdolečky - drahé
- Graf 3.22 Anglické vdolečky - příliš levné
- Graf 3.23 Anglické vdolečky - příliš drahé

## **Seznam obrázků**

- Obrázek 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil
- Obrázek 3.1 Organizační struktura na začátku podnikání
- Obrázek 3.2 Obecná mapa plánovaného otevření cukrárny
- Obrázek 3.3 Objekt obchodního centra Pracák
- Obrázek 3.4 Věková struktura obyvatel MSK k 31. 12. 2012
- Obrázek 3.5 Mapa rozložení podnikatelských aktivit v obci Frýdek-Místek
- Obrázek 3.6 Mapa konkurence
- Obrázek 3.7 Posezení

Obrázek 3.8 Posezení

Obrázek 3.9 Chladicí vitrína